



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS CONTABLE: EROSKI

Arkaitz Iraizoz Olaetxea

DIRECTOR

Santiago Sanchez Alegría

Pamplona-Iruña

29 de mayo de 2014

INDICE

| | |
|---|----|
| Indice | 1 |
| Indice de figuras | 3 |
| 1. Resumen | 5 |
| 2. Presentación de la empresa | 5 |
| 3. Objetivos a desarrollar durante el trabajo..... | 7 |
| 4. Analisis del entorno | 7 |
| 4.1. Microentorno | 7 |
| 4.1.1. La empresa | 8 |
| 4.1.2. Proveedores | 8 |
| 4.1.3. Intermediarios de Marketing | 8 |
| 4.1.4. Clientes | 9 |
| 4.1.5. Competidores | 9 |
| 4.1.6. Grupos de interés..... | 9 |
| 4.2. Macroentorno | 10 |
| 4.2.1. Entorno demográfico | 10 |
| 4.2.2. Entorno económico | 10 |
| 4.2.3. Entorno natural | 11 |
| 4.2.4. Entorno tecnológico | 11 |
| 4.2.5. Entorno político-legal..... | 11 |
| 4.2.6. Entorno cultural..... | 11 |
| 5. Estrategia empresarial | 12 |
| 5.1. Hechos históricos..... | 12 |
| 5.2. Mapa establecimientos comerciales | 13 |
| 5.3. Misión, visión, valores..... | 14 |
| 5.4. Diversificación..... | 14 |
| 5.5. Diferenciación: marca propia..... | 15 |
| 6. Análisis sectorial: posicionamiento | 17 |
| 6.1. Evolución del margen | 20 |
| 6.2. Evolución de la rotación..... | 21 |
| 6.3. Gastos financieros | 22 |
| 6.4. Posicionamiento de la competencia en diferentes variables | 23 |
| 6.5. Mapa de posicionamiento variedad productos en general-variedad MDD..... | 24 |
| 6.6. Mapa de posicionamiento entre las variables mejores precios- tratamiento de productos frescos | 25 |

| | |
|---|----|
| 7. Análisis contable: | 25 |
| 7.1. Cuentas consolidadas del Grupo..... | 25 |
| 7.2. Cuentas individuales Eroski | 30 |
| 7.3. Cuentas individuales Caprabo | 32 |
| 7.4. Cuentas individuales perfumerías IF..... | 33 |
| 7.5. Cuentas individuales FORUM..... | 34 |
| 7.6. Cuentas individuales CECOSA..... | 35 |
| 7.7. Comparativa de margen y rentabilidad económica | 38 |
| 8. Conclusiones | 39 |
| 9. Bibliografía | 40 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Muestra las empresas del grupo Eroski: | 6 |
| Figura 2: Eovlución del PIB, empleo, y la tasa de paro: | 10 |
| Figura 3: Mapra de establecimientos comerciales Eroski: | 13 |
| Figura 4: Cantidad diaria orientativa diaria: | 16 |
| Figura 5: formato de etiqueta de nutrientes y calorías de Eroski: | 16 |
| Figura 6: Muestra los ingresos de explotación, total de activo y número de empleados de las principales empresas del sector: | 18 |
| Figura 7: Resultado de explotación, Gastos financieros y Resultado antes de impuestos de las principales empresas del sector: | 19 |
| Figura 8: Evolución del margen de las principales empresas del sector: | 20 |
| Figura 9: Evolución de la rotación de las principales empresas del sector: | 21 |
| Figura 10: Evolución de los gastos financieros de las principales empresas del sector: | 22 |
| Figura 11: posicionamiento de las empresas del sector en diferentes variables: | 23 |
| Figura 12: Mapa de posicionamiento de las empresas del sector entre las variables mejor variedad y mejor variedad MDD: | 24 |
| Figura 13: Mapa de posicionamiento de las principales empresas del sector entre las variable mejores precios y tratamiento de productos frescos: | 25 |
| Figura 14: Porcentajes verticales del balance de situación de las cuentas consolidadas: | 26 |
| Figura 15: Porcentajes horizontales del balance de situación de las cuentas consolidadas: | 27 |
| Figura 16: Porcentajes verticales de la cuenta de pérdidas y ganancias de las cuentas consolidadas: | 28 |
| Figura 17: porcentajes horizontales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas consolidadas: | 29 |
| Figura 18: principales ratios de las cuentas consolidadas: | 30 |
| Figura 19: Porcentajes verticales de las cuentas de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de Eroski: | 30 |
| Figura 20: Porcentajes horizontales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de eroski: | 31 |

| | |
|---|----|
| Figura 21: principales ratios de las cuentas individuales de eroski: | 31 |
| Figura 22: porcentajes verticales de las cuentas individuales de caprabo: | 32 |
| Figura 23: principales ratios de las cuentas individuales de caprabo: | 32 |
| Figura 24: porcentajes verticales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de perfumerías IF: | 33 |
| Figura 25: principales ratios de las cuentas individuales de IF: | 33 |
| Figura 26: porcentajes verticales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de fórum: | 34 |
| Figura 27: principales ratios de las cuentas individuales de fórum: | 34 |
| Figura 28: Porcentajes verticales del balance de situación de las cuentas individuales de cecosa: | 35 |
| Figura 29: Porcentajes horizontales del balance de situación de las cuentas individuales de cecosa: | 36 |
| Figura 30: porcentajes verticales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de cecosa: | 36 |
| Figura 31: Porcentajes horizontales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de cecosa: | 37 |
| Figura 32: principales ratios de las cuentas individuales de cecosa: | 37 |
| Figura 33: Evolución del margen de las empresas del grupo: | 38 |
| Figura 34: evolución de la rentabilidad económica de las empresas del grupo: | 38 |

1. RESUMEN:

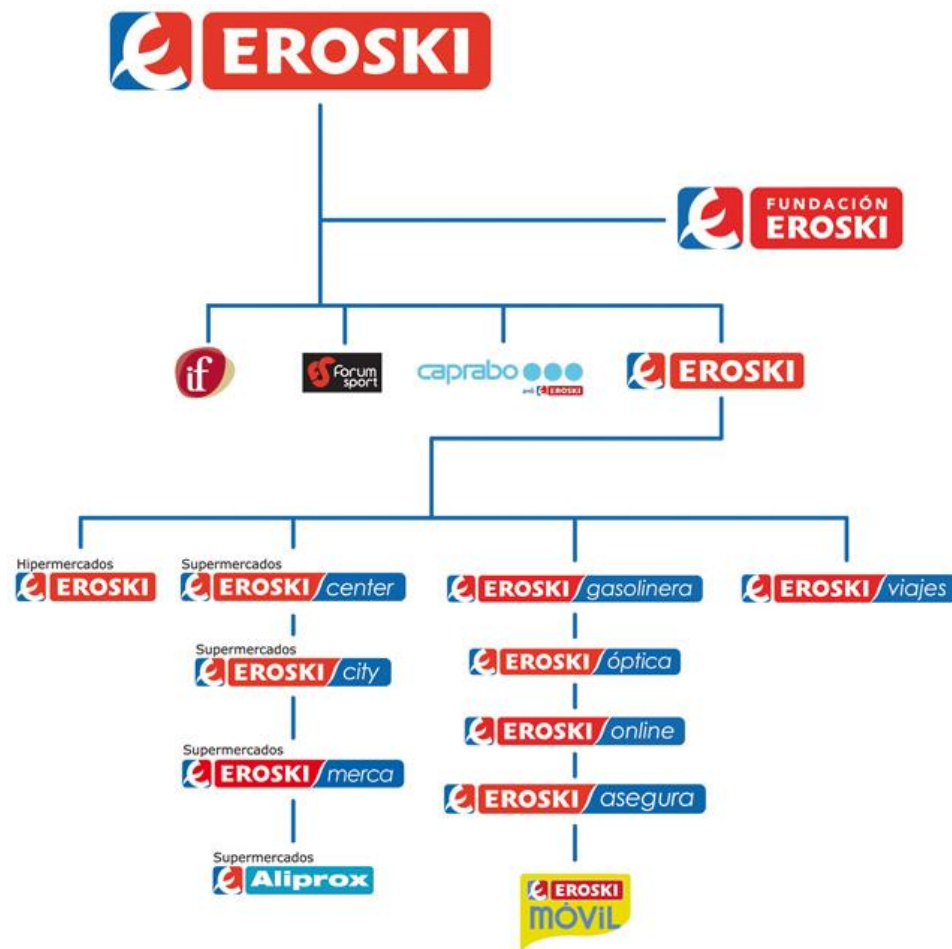
El Grupo Eroski es una de las empresas más fuertes del sector de alimentación español, por eso, tiene un alto poder de negociación con los proveedores, con un volumen de cifra de negocios alto. En cuanto a los clientes, se puede considerar que aunque el Grupo Eroski se ha expandido por todo el territorio español, se centra sobre todo en el público objetivo de la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra. Además, vemos como diversifica su negocio abriendo diferentes tipos de establecimientos relacionados con la alimentación, el negocio de perfumerías, agencias de viajes,... Por otra parte, vemos que en cuanto a su nivel de ventas y beneficios de explotación está bastante bien situada pero dispone de mucha más deuda financiera que sus competidores. Además, comparando el margen y rotación, nos damos cuenta que la estrategia de Eroski es de diferenciación. Para finalizar, viendo las cuentas consolidadas e individuales de cada empresa, vemos que en la más importante, Eroski le va bien, consiguiendo la mejor rentabilidad económica del grupo, mientras que con Cecosa e IF tiene pérdidas, ya que le margen es negativo.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:

Grupo Eroski es una empresa cooperativista española integrada en la cooperativa Mondragón, en la división de distribución, con sede social en Elorrio (Vizcaya) y fundada en el País Vasco a finales de la década de los sesenta. Gracias a su éxito, se ha ido expandiendo a todo el territorio nacional. Su principal línea de negocio es la compra-venta de alimentos (pertenece al sector 4711 de CNAE “Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco”), aunque dispone de otras líneas de negocio importantes como son la compra-venta de electrodomésticos, electrónica, viajes, seguros,...

Para la venta de estas líneas de negocio, dispone de las siguientes marcas distribuidas por toda España: Hipermercados Eroski (115), Supermercados Eroski City, Eroski Center y caprabo (1.042), Supermercados Cash Record (3), Eroski Viajes (280), Eroski Óptica, Estaciones de Servicio Eroski (52), Perfumerías If (310), Tiendas de deporte FORUM (44), y tiendas de ocio y cultura ABAC (5). Además, dispone de 584 establecimientos franciciados. En el siguiente gráfico se expresa el organigrama de empresas que conforman el Grupo Eroski:

Figura 1: Muestra las empresas del grupo Eroski



Fuente: página web de Eroski; www.eroski.es

Como se ha mencionado antes, el Grupo Eroski es una sociedad cooperativista, en la cual son depositarios de la propiedad los aproximadamente 44.000 trabajadores del grupo, con un voto por cada trabajador en la asamblea general. Además, el consejo de administración está formado de modo paritario y elegido por los trabajadores propietarios y consumidores socios cada cuatro años.

La política de la empresa desde su fundación ha sido la reinversión de sus beneficios, además de destinar el 10% de los beneficios en la fundación Eroski, que su fin es la información al consumidor, desarrollo sostenible e iniciativas sociales.

3. OBJETIVOS A DESARROLLAR DURANTE EL TRABAJO:

El objetivo de este trabajo es conocer la situación del grupo Eroski dentro del sector alimentario español. Para ello, a lo largo de este estudio, se van a seguir los siguientes pasos:

- Análisis del entorno: En este apartado, se van a analizar las principales oportunidades de rentabilidad, los puntos fuertes y limitaciones dentro del sector alimentario, los principales riesgos asumidos,...
- Análisis de la estrategia llevada a cabo por el Grupo Eroski: Para entender su modelo de negocio e identificar sus puntos fuertes y débiles. Además, a través de la información contable, se intentará enjuiciar el éxito o fracaso del negocio.
- Interpretación del contenido de los estados financieros disponibles y de los criterios de reconocimiento y valoración utilizados para su elaboración: debemos conocer si la información contable es fiable para su análisis, esto es, que el Grupo Eroski no lleva a cabo transacciones anormales o selecciona criterios contables con la finalidad de aparentar una situación diferente a la real. Para esto, será importante disponer del informe de auditoría de la empresa, así como poder comprender de forma correcta la memoria.
- Aplicación de una metodología de análisis de rentabilidad-riesgo: El análisis de rentabilidad nos proporciona la suficiente información para concluir si la estrategia llevada a cabo por la empresa es exitosa, o por el contrario, ha fracasado. Por otro lado, también es importante analizar los riesgos tomados por la empresa, así como la capacidad para hacer frente a ellos.
- Extensión de los resultados a la proyección futura: Con este análisis de los estados financieros del Grupo Eroski, se intentarán hacer predicciones de cara al futuro de la empresa, así como dar recomendaciones de la manera de actuar.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO:

El sector principal en el que opera el Grupo Eroski es la industria alimentaria española. Por tanto, en este apartado se va a analizar el entorno de dicho sector.

Para ello, se va a realizar un análisis del entorno de marketing del Grupo Eroski, donde se analizarán el macroentorno y el microentorno de la empresa con la finalidad de observar cuales son sus puntos a favor y cuales sus puntos en contra.

4.1. Microentorno:

El microentorno de una empresa lo conforman todos los actores del entorno inmediato que afectan a la capacidad de la empresa de servir a sus mercados, o dicho de otra manera, son los agentes cercanos a la empresa que afectan a su capacidad de atender a sus clientes.

4.1.1. *La empresa:*

El microentorno interno de la empresa, lo conforman los distintos departamentos que constituyen la empresa y se centran en las siguientes características:

- **Misión:** La misión del Grupo Eroski es integrar al cliente. Buscan la manera de satisfacer al cliente de forma impecable. Están muy comprometidas e implicadas con su trabajo. Quieren que el cliente se sienta como en casa cuando visita sus tiendas teniendo para ello tiendas acogedoras, saludables y que estén a la última en innovación. Trabajan para obtener unos beneficios que les permitan generar más riqueza y distribuirla de forma solidaria. Tienen, además, un gran compromiso con la salud, el bienestar y el desarrollo sostenible de la sociedad.
- **Objetivos:** Vender todos los productos y servicios que ofrece en todo el grupo, todo ello, con el compromiso de la calidad de ellos y con la responsabilidad de mantener el medio ambiente y con la responsabilidad social.

Además, cabe destacar la importancia que tiene las interrelaciones que existen entre diferentes departamentos de la empresa para conseguir mejorar sus productos y servicios, así como la satisfacción de los clientes.

4.1.2. *Proveedores:*

Los proveedores son las empresas e individuos que proporcionan a Eroski los recursos necesarios para comercializar los bienes y servicios. Ellos, constituyen un eslabón muy importante en la cadena de generación de valor para la empresa, ya que Eroski es una empresa de compra-venta de productos, por tanto, vende los productos tal y como se los han vendido sus proveedores. Por tanto, su relación con los proveedores es muy importante, y el departamento de Marketing debe controlar la disponibilidad de abastecimiento de estos y la evolución de los precios. Además, los proveedores principales de Eroski son principalmente empresas vascas, ya que al ser fundada en el País Vasco, sus principales clientes son de dicha Comunidad Autónoma, y estos buscan consumir productos de su tierra. Para finalizar, cabe destacar que Eroski tiene gran capacidad de negociación sobre sus proveedores, ya que compra gran cantidad de productos para abastecer a todos sus establecimientos.

4.1.3. *Intermediarios de Marketing:*

Los intermediarios de Marketing son las empresas que ayudan a la compañía a la promoción, venta y distribución de sus productos o servicios a los consumidores finales. El Grupo Eroski dispone de diferentes canales de distribución, como son los supermercados, hipermercados, tiendas autoservicio,... para la venta de sus productos a los consumidores finales. Además, en este apartado, cabe destacar la importancia que tienen la buena gestión del almacén y los transportistas para que el bien llegue a tiempo a su destino. Por otra parte, otros intermediarios muy importantes son las agencias publicitarias y los medios de comunicación, ya que Eroski invierte gran cantidad de dinero en campañas publicitarias para atraer a los clientes.

4.1.4. *Clientes:*

Los clientes son los compradores potenciales de la gama de productos o servicios que la empresa oferta. En el caso de Eroski, el tipo de mercado al que se dirige es el mercado de consumo, ya que principalmente vende sus productos a hogares. Este es un mercado que está muy concentrado y que existen muchos consumidores, por tanto, la sensibilidad del consumidor al precio es muy alta. Además, al ser una empresa fundada en el País Vasco, sus principales clientes son de esta Comunidad Autónoma, por ello, dispone de muchos más establecimientos comerciales en Euskadi.

4.1.5. *Competidores:*

Es competidor de Eroski toda empresa dedicada al Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco, que se podrían considerar los siguientes: Carrefour, Mercadona, Día, El corte Inglés, Lidl,... ya que abastecen con el mismo bien a sus consumidores. La manera de diferenciarse sobre sus consumidores son las marcas blancas, aunque esto no es fácil, ya que los competidores también pueden contratar los mismos servicios de envasado con sus proveedores para evitar dicha diferenciación. En los últimos años, la política de expansión por toda España que esta llevando a cabo Mercadona, le hace convertirse en el principal competidor de Eroski, de echo, en la actualidad Mercadona está abriendo establecimientos en territorios muy importantes para Eroski como son País Vasco y Navarra, que hasta hace pocos años no había ningún establecimiento de dicha empresa.

4.1.6. *Grupos de interés:*

Estos grupos lo forman todo colectivo que tenga un interés o impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Existen diferentes tipos de grupos de interés:

- Grupos de interés financieros: Son las instituciones financieras con las que opera el Grupo Eroski, que afectan a la capacidad de la empresa para obtener financiación. En este caso, Eroski principalmente opera con la Caja Laboral, ya que ambas instituciones forman parte del Grupo Mondragón Corporativo.
- Grupos de interés de medios masivos: Son los medios de comunicación con los que Eroski hace sus anuncios publicitarios. Se puede considerar que estos son los de todo el estado, aunque debido al mayor número de establecimientos que tiene en Euskadi y Navarra, y a su fundación en el País Vasco, mantiene una relación más estrecha (hace más anuncios publicitarios) con ETB (Televisión Autónoma Vasca)
- Grupos de interés públicos: Son grupos ligados a las instituciones públicas. En este caso, el Grupo Eroski no tiene relaciones de venta con las instituciones.
- Grupos de interés general: Es la actitud general de la sociedad hacia sus productos y prácticas. Se puede ver que Eroski tiene acciones de apoyo a la comunidad (fundación), al medio ambiente y de responsabilidad social y promueve los derechos de los consumidores.

- Grupos de interés internos: Son los trabajadores, ejecutivos y consejo de administración. En el caso de Eroski, al ser una cooperativa, todos los trabajadores son a la vez socios de la empresa, por ello tienen mucho interés en la empresa.

4.2. Macroentorno:

El macroentorno son las fuerzas más generales que afectan a todos los actores del microentorno de la empresa.

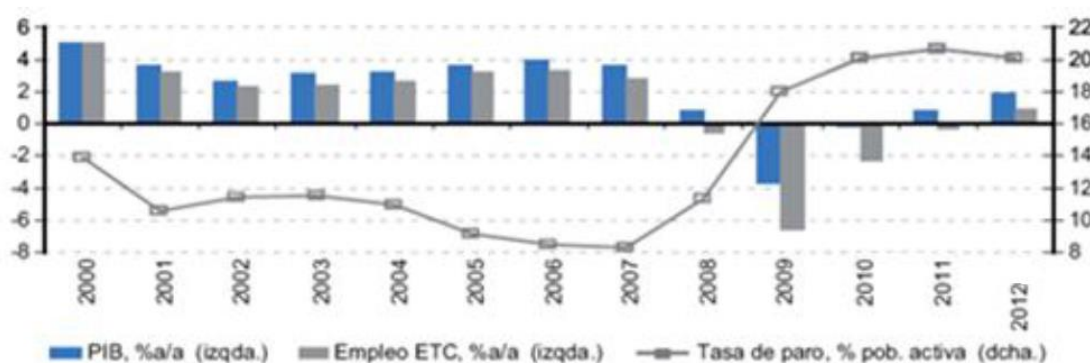
4.2.1. Entorno demográfico:

La demografía estudia las poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, localización,... y la variación en él tiene repercusión en los negocios. Cabe reseñar que la población mundial está creciendo, igual que la española. Esto puede suponer un punto de optimismo para la empresa, ya que el número de clientes objetivo aumenta. Por otra parte, vemos que hay otro factor a tener en cuenta que hace no ser tan optimistas, ya que en general, las tasas de natalidad están decreciendo, por lo que concluimos que la población está envejeciendo. Esto supone que en un futuro puedan verse minoradas sus ventas, ya que en España el mayor número de población son los nacidos entre los años 1960 y 1975, el conocido como *baby-boom*.

4.2.2. Entorno económico:

Son los factores que afectan al poder adquisitivo y al patrón de gasto de los consumidores. A continuación se puede observar como evoluciona el PIB, el empleo y la tasa de paro en España al inicio del siglo XXI.

Figura 2: Evolución del PIB, empleo, y la tasa de paro



Fuente: BBVA research

En el gráfico se puede observar un descenso muy grande del PIB y el empleo, y un aumento de la tasa de paro desde el año 2008 con la llegada de la crisis a España. En el sector de Eroski (comercio minorista de alimentación) ha padecido lo mismo que el conjunto de la economía española: el aplazamiento de las compras, la tendencia al ahorro de los consumidores y la consecuente caída del consumo, la mayor exigencia en la relación calidad-precio de los productos,... De hecho, en 2010 el consumo de productos de alimentación cayó un 3%, que para esta actividad es un volumen muy importante.

Además, cabe reseñar que Eroski se ha visto más afectada que sus competidores por esta caída, ya que en 2008, justo el año que azotó la crisis, Eroski invirtió 1.100 millones de euros por la compra del 75% de Supermercados Caprabo.

4.2.3. *Entorno natural:*

El entorno natural son los recursos naturales que necesitan las empresas como inputs, o que se ven afectados por las actividades de marketing. En este caso, al dedicarse al comercio de productos, el Grupo Eroski no se ve muy afectado por el entorno natural.

4.2.4. *Entorno tecnológico:*

Son las fuerzas que desarrollan nuevas tecnologías para crear nuevos productos y oportunidades en los mercados. En Eroski, al ser un comercio de alimentación de compra-venta, no le afecta en gran manera los cambios tecnológicos que se puedan dar.

4.2.5. *Entorno político-legal:*

Son las leyes, organismos públicos, y grupos de presión que influyen o limitan a las organizaciones e individuos de una sociedad. Existen leyes que regulan el funcionamiento de este comercio minorista:

- Ley en seguridad y calidad: Real decreto que establece las condiciones sanitarias de producción, almacenamiento y comercialización, así como la trazabilidad de los productos alimentarios.
- Medio ambiente (Real decreto sobre los residuos de aparatos electrónicos y desechos de envases): Se regula la eliminación y reciclado de envases y residuos de diversos orígenes; y se prohíbe la comercialización de productos electrónicos que contengan sustancias peligrosas.
- Comercialización:
 - o Se regula la venta, crédito y garantías de bienes de consumo.
 - o Ley de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales: Son regulaciones de la morosidad en operaciones comerciales.
 - o Ley de horarios comerciales: horarios laborales y días de atención, uso de medios electrónicos de pago.
 - o Directiva relacionada a la protección del consumidor en indicaciones de precios: Es la ley de protección al consumidor.

4.2.6. *Entorno cultural:*

El entorno cultural son las instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores básicos, las percepciones, las preferencias y las conductas de una sociedad. En el caso de el Grupo Eroski, cabe destacar que al ser una empresa vasca, la sociedad vasca tiene tendencia de hacer sus compras de Eroski, ya que la perciben como una empresa del territorio y que además sus proveedores también son vascos.

5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL:

Para estudiar la estrategia empresarial que ha llevado a cabo el Grupo Eroski durante su vida, se van a analizar los siguientes factores: los hechos históricos más relevantes de la empresa desde su constitución hasta la actualidad; el mapa de localización de sus establecimientos comerciales en toda España; la misión, visión y valores de la empresa; la forma de diversificar su producto respecto al de la competencia; y por último la diferenciación.

5.1. Hechos históricos:

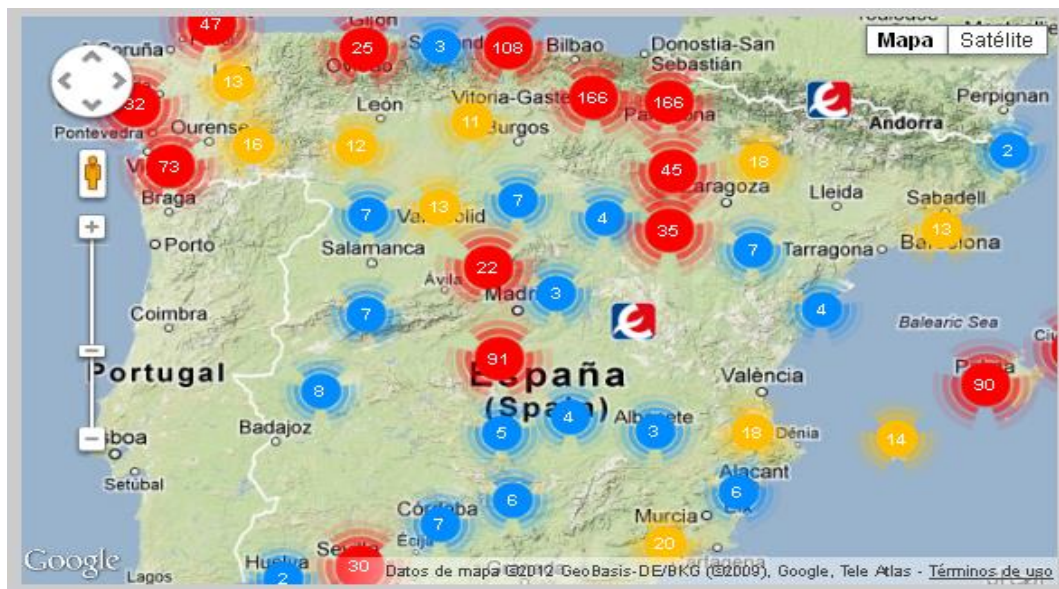
- 1969: Se constituye Eroski como unión de 10 cooperativas de consumo como con la finalidad de simplificar y abaratar sus operaciones.
- 1974: apertura de tiendas especializadas en productos no alimenticios.
- 1978: Eroski es la primera cadena de supermercados del estado en lanzar una línea de productos de marca blanca.
- 1981:
 - o Abre su primer hipermercado en Vitoria.
 - o Empieza a diversificar sus líneas de negocio abriendo varias agencias de Eroski Viajes.
 - o Abre su primer laboratorio para controlar la calidad de sus productos.
- 1989: Muestra su compromiso social y con el medio ambiente retirando de su catalogo de productos los espráis con CFC (gases que dañan el medio ambiente).
- 1990: se constituye el Grupo Eroski con la alianza de Eroski y Consum (ambas sociedades cooperativas)
- 1991: Creación de Cecosa Sociedad Cooperativa para dirigir el Grupo Eroski.
- 1993: Sigue con su diversificación abriendo la primera gasolinera Eroski.
- 1997:
 - o Creación de Cespa para gestionar la participación de los trabajadores
 - o Nace la Fundación Eroski con los siguientes valores: aportar información útil y práctica a la comunidad; y apoyar iniciativas sociales que promuevan el desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente.
- 2001: Eroski es reconocida por la fundación Empresa y Sociedad como la empresa española mejor percibida por su acción social.
- 2002: Se crea una plataforma de compras llamada Alidis junto con el grupo francés Intermarché → Es una alianza estratégica.
- 2003: Es la primera empresa de distribución española y segunda de Europa que logra la certificación SA 8000 por su responsabilidad social.
- 2004: Consum abandona el grupo Eroski.
- 2005: Edeka (distribuidor alemán) se une a Alidis.
- 2007:
 - o Eroski adquiere el 75% de las acciones de Caprabo.
 - o La empresa recibe la certificación EFQM a la calidad de la gestión de sus plataformas logísticas de productos no alimentarios.
-

- 2008:
 - o Eroski inaugura un centro de proceso de datos para canalizar, organizar y procesar toda la información de la empresa y para ser en un futuro el núcleo central de los sistemas de información de Eroski.
 - o Contribuye con el medio ambiente creando tres tipos de bolsa reutilizable.
 - o Obtiene la “Q de oro” a la calidad de la gestión reconociendo el modelo de gestión EFQM.
- 2010: Es la primera que elimina todas las grasas trans de su marca blanca
- 2011: Adquiere el 9% de acciones de Caprabo que poseía La Caixa pasando a tener el 84%.
- 2012: Con la salida de la familia Botet del accionariado, Eroski se hace con el 100% de Caprabo.
- 2013: Abre la agencia de viajes Caprabo.

5.2. Mapa establecimientos comerciales:

Para poder entender bien la estrategia empresarial del Grupo Eroski, es muy importante conocer en que lugares geográficos se sitúan sus establecimientos comerciales para vender sus productos. Esto lo vemos en el siguiente mapa:

Figura 3: Mapa de establecimientos comerciales Eroski



Como podemos ver en este mapa, Eroski se centra en los consumidores del Norte de España, y sobre todo en los del País Vasco y Navarra, donde supera las 100 tiendas. Eroski, sobre todo centra sus ventas en dichas Comunidades Autónomas, ya que al ser una empresa fundada en el País Vasco, sus consumidores la perciben como empresa del lugar, que además, vende muchos productos de alimentación producidos en estas tierras. Por ello, las personas de Guipuzcoa, Álava, Vizcaya y Navarra son en los que el Grupo Eroski se centra mayoritariamente en satisfacer su demanda. También es importante el número de tiendas que posee en Asturias y Galicia, siguiendo su estrategia de expandirse a los mercados del Norte del País.

Además, es muy importante el número de establecimientos comerciales que posee en Madrid y Cataluña, que se puede considerar que las posee desde la compra de Caprabo, ya que esta última empresa se centraba en comercializarse en dichos lugares geográficos. Para finalizar, cabe destacar que en Comunidades Autónomas como Extremadura y Castilla la Mancha posee muy pocas tiendas, por lo que se puede considerar que la demografía de dichas comunidades no es su cliente objetivo.

5.3. **Misión, visión y valores:**

Como antes se ha mencionado, la misión del Grupo Eroski es integrar al cliente. Buscan la manera de satisfacer al cliente de forma impecable. Están muy comprometidas e implicadas con su trabajo. Quieren que el cliente se sienta como en casa cuando visita sus tiendas teniendo para ello tiendas acogedoras, saludables y que estén a la última en innovación. Trabajan para obtener unos beneficios que les permitan generar más riqueza y distribuirla de forma solidaria. Tienen, además, un gran compromiso con la salud, el bienestar y el desarrollo sostenible de la sociedad.

Por otra parte, la visión de la empresa es trabajar para estar cerca del cliente y hacer su lema “contigo” una realidad. Su objetivo es convertir sus tiendas en las preferidas de los consumidores.

Para finalizar los valores que definen su proyecto empresarial y la manera de relacionarse con las personas y el entorno en el que desarrolla su actividad son los siguientes:

- Cooperación: Las personas que trabajan en Eroski son propietarias. Esto significa que participan en el capital de la empresa y, en consecuencia, en sus resultados económicos y en su devenir futuro.
- Responsabilidad social: Contribuyen al bienestar de la comunidad en la que actúan, incidiendo en su desarrollo social, cultural y económico mediante la distribución solidaria de la riqueza.
- Innovación: Creen que la renovación permanente en cualquier ámbito de actuación es necesaria para el progreso empresarial y para adaptarse a las expectativas que su actividad genera en la sociedad y en los consumidores.
- Compromiso: Integran en su día a día la defensa de la salud y seguridad de los consumidores a través de una oferta de productos sanos, seguros y saludables, y mediante una información transparente, útil y completa. Al mismo tiempo, reducen los impactos medioambientales que genera su actividad.

5.4. **Diversificación:**

El Grupo Eroski, a lo largo de su vida, ha llevado a cabo una estrategia de diversificación de su negocio para crecer mediante la creación o adquisición de negocios fuera de los productos o mercados actuales. De esta manera, Eroski puede utilizar mejor sus recursos y capacidades reduciendo el riesgo global de la empresa, ya que no solo se dedica a un negocio; buscando altas tasas de rentabilidad; y asignando mejor sus recursos financieros.

Para ello, Eroski ha abierto dos líneas de negocio para dirigirse a diferentes tipos de cliente objetivo. Estos son los negocios vinculados a la alimentación, donde cuentan con diferentes formatos que responden a diferentes necesidades de los consumidores (Hipermercados Eroski, Supermercados Eroski Center, Supermercados Eroski City, Supermercados Eroski merca, Supermercados Caprabo, franquicias,...). Y por otro lado, dispone de negocios no vinculados a la alimentación como son el negocio de la perfumería, Perfumerías IF; el negocio de las agencias de Viajes, Eroski Viajes; el negocio de ocio y cultura, con la denominación del establecimiento ABAC; el negocio de la gasolina, Eroski Gasolinera, que principalmente lo coloca cerca de los hipermercados, para aprovechar la fidelización de los clientes que van a hacer la compra de productos de alimentación; el negocio de la telefonía, Eroski Movil; negocio relacionado con la salud, Eroski Óptica; el negocio de las aseguradoras, Eroski Asegura; y además, ha abierto establecimientos de venta de material deportivo con las tiendas FORUM.

5.5. **Diferenciación:** marca propia

En un mercado tan concentrado, fácil de imitar y de similares características como el del comercio de alimentación, es muy difícil diferenciarse respecto a la competencia. A pesar de todo, el Grupo Eroski ha llevado a cabo diferentes estrategias de diferenciación exitosas.

Primero, a finales de la década de los 70, fue pionera en introducir en el mercado un producto blanco de alimentación de precio más bajo, que los consumidores la percibían como productos de alta calidad a bajo precio. Para el año 1984, ya había lanzado al mercado más de 200 referencias de este tipo. En la segunda mitad de la década de los 80, el producto blanco se consolida en el mercado y aborda el lanzamiento de productos blancos en otras secciones, contando ya con casi 600 referencias. Después, en la primera mitad de la década de los 90, con la finalidad de diferenciarse con productos blancos que iba introduciendo la competencia, este producto se convierte en producto de marca Eroski.

Por otra parte, desde el año 2007 el modelo de comercialización se asienta en torno al lema “Eroski contigo” con la que la cadena de distribución busca posicionarse como una empresa cercana. Además, se especializa en la oferta de productos frescos de alta calidad y presentación, con la que se diferencia de la competencia. Este lema, nació con tres compromisos pioneros en el sector distribución relacionados con la salud de los consumidores:



1. Semáforo nutricional: Eroski opta por informar sobre la Cantidad Diaria Orientativa mediante los colores del semáforo, que sirven para identificar el nivel de calorías y nutrientes que aporta sobre la cantidad diaria necesaria.
 - a. Color verde: la ración aporta menos del 7,5% de la CDO, por tanto, una cantidad baja de nutriente.
 - b. Color amarillo: la ración aporta entre el 7,5% y 20% de la CDO.
 - c. Color naranja: la ración aporta más del 20% de la CDO, por tanto, una cantidad alta de nutriente.

La Cantidad Diaria Orientativa de cada nutriente, viene explicada en la siguiente tabla:

Figura 4: Cantidad diaria orientativa diaria

| | CALORÍAS | AZÚCAR | GRASAS | GRASAS SATURADAS | SAL |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|---------------------|
| Qué es BAJO por ración | 150 o menos | 6,75g o menos | 5,25g o menos | 1,50g o menos | 0,45g o menos |
| Qué es MEDIO por ración | entre 150 y 400 | entre 6,75g y 18g | entre 5,25g y 14g | entre 1,50g y 4g | entre 0,45g y 1,20g |
| Qué es ALTO por ración | 400 o más | 18g o más | 14g o más | 4g o más | 1,20g o más |
| | | | | El 7,5% o menos de la CDO | |
| | | | | Entre el 7,5% y el 20% de la CDO | |
| | | | | 20% o más de la CDO | |

Fuente: página web de Eroski

De todas maneras, que un producto contenga varios colores naranjas en su semáforo nutricional, no significa que no deba consumirse, sino que indica que este alimento contribuye de manera importante al aporte diario necesario de ese nutriente.

En la siguiente imagen, se puede observar como es este etiquetado en un producto de la marca blanca Eroski como lo son los yogures:

Figura 5: formato de etiqueta de nutrientes y calorías de Eroski



Fuente: página web de eroski

- Retirada de las grasas procedentes de aceites vegetales parcialmente hidrogenadas: Eroski los elimina de todos sus productos de marca propia porque su abuso afecta negativamente a la salud cardiovascular provocando el aumento del colesterol, retraso de maduración del cerebro y un mayor riesgo de diabetes. Este tipo de grasas se utilizan en margarinas, bollería industrial y platos preparados.
- Campana contra la obesidad infantil: Es una enfermedad que provoca trastornos físicos, metabólicos, emocionales y sociales en los niños. España es el cuarto país en la Unión Europea con mayor número de niños en sobrepeso que en los últimos años ha aumentado muy considerablemente. Las principales causas de la obesidad infantil son la pérdida de la dieta mediterránea, el abuso de la comida basura y la falta de ejercicio físico.

Además de estos compromisos de salud, El Grupo Eroski amplía a otros cinco compromisos comerciales:

1. Compromiso de devolución: Si el cliente no queda satisfecho con la compra, Eroski se compromete a devolver el importe del producto.
2. Compromiso de doble devolución en productos frescos: Si el consumidor no queda satisfecho con cualquiera de los productos frescos, Eroski le devuelve el importe.
3. Compromiso de escucha: Eroski se compromete a escuchar y responder todas las dudas, sugerencias y reclamaciones de los consumidores como máximo en 48 horas.
4. Compromiso de cobro exacto: Ante cualquier error de cobro o diferencia entre el precio de ticket de caja y el anunciado Eroski le devuelve el dinero al consumidor y le regala una unidad de ese producto.
5. Compromiso de frescura: Si algún producto a la venta no las exigencias de frescura de la empresa (7 días antes en fecha de caducidad en huevos, yogures y productos lácteos, 15 días en leche, y 3 días en pan de molde), le regala al cliente una unidad de ese producto.

6. ANÁLISIS SECTORIAL: POSICIONAMIENTO

En este apartado, se va a realizar un análisis del sector en el que opera, principalmente, el Grupo Eroski, así como el posicionamiento con respecto a la competencia.

Eroski forma parte del grupo 4711 del CNAE (Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco). Según la base de datos SABI, en la actualidad hay alrededor de 4.900 empresas dadas de alta en esta actividad. En la siguiente tabla, se muestran las 23 empresas más importantes de este sector según sus ingresos de explotación:

Figura 6: Muestra los ingresos de explotación, total de activo y número de empleados de las principales empresas del sector

| | Nombre | Localidad | Ultimo año dispon. | Ingresos de explotación Últ. año disp. | Total Activo Últ. año disp. | Num. empleados Últ. año disp. |
|-----|---|----------------------------|--------------------|---|--------------------------------|----------------------------------|
| 1. | <u>MERCADONA SA</u> | TAVERNES BLANQUES | 31/12/2012 | 17.552.041 | 6.281.938 | 71.333 |
| 2. | <u>CENTROS COMERCIALES CARREFOUR SA</u> | MADRID | 31/12/2012 | 7.610.992 | 2.681.064 | 30.458 |
| 3. | <u>DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION SA</u> | LAS ROZAS DE MADRID | 31/12/2013 | 4.332.108 | 2.784.441 | 16.098 |
| 4. | <u>ALCAMPO SA</u> | MADRID | 31/12/2012 | 3.233.427 | 1.101.643 | 10.254 |
| 5. | <u>LIDL SUPERMERCADOS SA</u> | MONTCADA I REIXAC | 28/02/2013 | 2.423.251 | 1.481.599 | 7.636 |
| 6. | <u>EROSKI SOCIEDAD COOPERATIVA</u> | ELORRIO | 31/01/2013 | 2.055.186 | 3.136.585 | 2.575 |
| 7. | <u>HIPERCOR SA</u> | MADRID | 28/02/2013 | 2.044.798 | 2.133.120 | 10.632 |
| 8. | <u>CONSUM S COOP V</u> | SILLA | 31/01/2013 | 1.679.159 | 856.191 | 9.741 |
| 9. | <u>GRUPO EROSKI DISTRIBUCION SOCIEDAD ANONIMA</u> | ELORRIO | 31/01/2013 | 1.110.919 | 291.058 | n.d. |
| 10. | <u>CECOSA SUPERMERCADOS SOCIEDAD LIMITADA</u> | ELORRIO | 31/01/2013 | 1.105.905 | 810.963 | 5.208 |
| 11. | <u>GRUPO ELARBOL DISTRIBUCION Y SUPERMERCADOS, SA</u> | VALLADOLID | 31/12/2012 | 958.307 | 261.794 | 7.076 |
| 12. | <u>SUPERMERCADOS SABECO SA</u> | VILLANUEVA DE GALLEGO | 31/12/2012 | 957.482 | 293.834 | 4.717 |
| 13. | <u>BON PREU SA</u> | BARCELONA | 28/02/2013 | 820.758 | 388.823 | 3.466 |
| 14. | <u>VEGO SUPERMERCADOS SA</u> | A CORUÑA | 31/01/2013 | 780.035 | 207.487 | 3.750 |
| 15. | <u>CECOSA HIPERMERCADOS SL</u> | MADRID | 31/01/2013 | 736.327 | 2.436.294 | 2.389 |
| 16. | <u>WORLD DUTY FREE GROUP ESPAÑA SA</u> | MADRID | 31/12/2012 | 707.634 | 740.628 | 1.702 |
| 17. | <u>DINOSOL SUPERMERCADOS SL</u> | LAS PALMAS DE GRAN CANARIA | 31/12/2012 | 638.311 | 246.358 | 4.731 |
| 18. | <u>GRUP SUPECO MAXOR SL</u> | ALCOBENDAS | 31/12/2012 | 621.367 | 247.376 | 3.160 |
| 19. | <u>IFA ESPAÑOLA, SA</u> | ALCOBENDAS | 31/12/2012 | 588.869 | 651.675 | 56 |
| 20. | <u>ALIMERKA, SA</u> | LLANERA | 31/12/2012 | 562.101 | 231.524 | 5.543 |
| 21. | <u>SUPERCOR SA</u> | MADRID | 28/02/2013 | 447.637 | 685.051 | 2.698 |
| 22. | <u>SUPERMERCADOS CHAMPION SA</u> | ALCOBENDAS | 31/12/2012 | 434.864 | 292.814 | 2.815 |
| 23. | <u>SUPERSOL SPAIN SL</u> | GETAFE | 31/12/2012 | 398.829 | 141.432 | 4.756 |

Fuente: SABI

Como se puede apreciar en la tabla, a cierre de ejercicio de 2012, Mercadona es el que lidera el mercado, siendo sus ingresos de explotación muy superiores con respecto a sus competidores. Le sigue, pero con menos de la mitad de sus ingresos por ventas Centros Comerciales Carrefour. Se puede considerar que la tercera empresa en este ranquin es el Grupo Eroski, ya que aunque si tenemos en cuenta de manera individual ocupa el sexto lugar, dispone en este ranquin de más empresas que son de su grupo como son Grupo Eroski Distribución, S.A. que está la novena; Cecosa supermercados, S.L. que está la décima; y Cecosa hipermercados, S.L. que está la decimoquinta. Por tanto, si sumamos los ingresos de explotación del grupo, nos da un total de 5.008.337 miles de euros, que estaría por delante de empresas como Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA), Lidl y alcampo.

Por otra parte, si nos fijamos en el total de activo, nos damos cuenta que si sumamos el activo de todo el Grupo, sería la primera, sumando un total de 6.674.900 miles de euros, seguido muy de cerca por Mercadona. Por tanto, se puede considerar que Mercadona utiliza mucho mejor sus bienes y derechos de cobro, ya que con menos inversión en activo, logra maximizar mucho más sus ingresos por ventas.

Además, si nos fijamos en el número de empleados, podemos observar que Mercadona es la empresa que más empleo crea del sector, seguida de seguida por Carrefour y distribuidora internacional de alimentación. De todas maneras, El Grupo Eroski no se puede comparar con el resto de empresas del sector, ya que la mayoría de trabajadores de Eroski son socios cooperativistas, que no aparecen en esta tabla.

Por otra parte, vamos a analizar el sector según su resultado de explotación y su resultado antes de impuestos que vienen dados en la siguiente tabla:

Figura 7: Resultado de explotación, Gastos financieros y Resultado antes de impuestos de las principales empresas del sector

| | | Ultimo año disponible | Resultado Explotación | Gastos financieros | Result. ordinarios |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| | Nombre | | mil EUR | mil EUR | mil EUR |
| 1. | MERCADONA SA | 31/12/2012 | 656.351 | 34.229 | 710.215 |
| 2. | DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION SA | 31/12/2013 | 252.405 | 155.765 | 153.806 |
| 3. | EROSKI SOCIEDAD COOPERATIVA | 31/01/2013 | 100.400 | 250.108 | -68.643 |
| 4. | LIDL SUPERMERCADOS SA | 28/02/2013 | 80.772 | 29.007 | 52.895 |
| 5. | ALCAMPO SA | 31/12/2012 | 79.705 | 7.555 | 117.217 |
| 6. | WORLD DUTY FREE GROUP ESPAÑA SA | 31/12/2012 | 57.577 | 1.484 | 99.501 |
| 7. | CONSUM S COOP V | 31/01/2013 | 45.375 | 12.729 | 33.906 |
| 8. | VEGO SUPERMERCADOS SA | 31/01/2013 | 17.894 | 289 | 19.903 |
| 9. | BON PREU SA | 28/02/2013 | 15.218 | 5.447 | 17.652 |
| 10. | CARREFOUR NORTE SOCIEDAD LIMITADA | 31/12/2012 | 9.186 | 0 | 9.849 |
| 11. | SOCIEDAD DE DISTRIBUCION COMERCIAL AEROPORTUARIA DE CANARIAS SL | 31/12/2012 | 7.220 | 1 | 7.302 |
| 12. | ALIMERKA, SA | 31/12/2012 | 6.405 | 177 | 8.218 |
| 13. | DISTRIBUCIONES FROIZ SA | 31/12/2012 | 5.779 | 5.401 | 1.215 |
| 14. | ZELAIRA SA | 31/12/2011 | 5.104 | 32 | 5.660 |
| 15. | DISTRIBUCION SUPERMERCADOS SL | 31/12/2012 | 4.739 | 411 | 4.379 |
| 16. | SUPERFICIES DE ALIMENTACION SA | 31/12/2012 | 3.832 | 243 | 5.569 |
| 17. | IFA ESPAÑOLA, SA | 31/12/2012 | 3.773 | 1.158 | 3.279 |
| 18. | GRUPO EL ARBOL DISTRIBUCION Y SUPERMERCADOS, SA | 31/12/2012 | 3.678 | 3.701 | 258 |
| 19. | SUPERMERCADOS ERCORECA SOCIEDAD ANONIMA | 31/12/2012 | 3.452 | 257 | 3.217 |
| 20. | UNION CASTELLANA DE ALIMENTACION UCALSA SA | 31/12/2012 | 3.146 | 1.699 | 1.809 |
| 21. | ANETO NATURAL SL | 31/12/2012 | 3.119 | 0 | 3.332 |
| 22. | ABANESCU SL | 31/12/2012 | 2.932 | 2 | 3.337 |
| 23. | HIPER MANACOR SA | 31/12/2012 | 2.747 | 424 | 2.503 |

Fuente: SABI

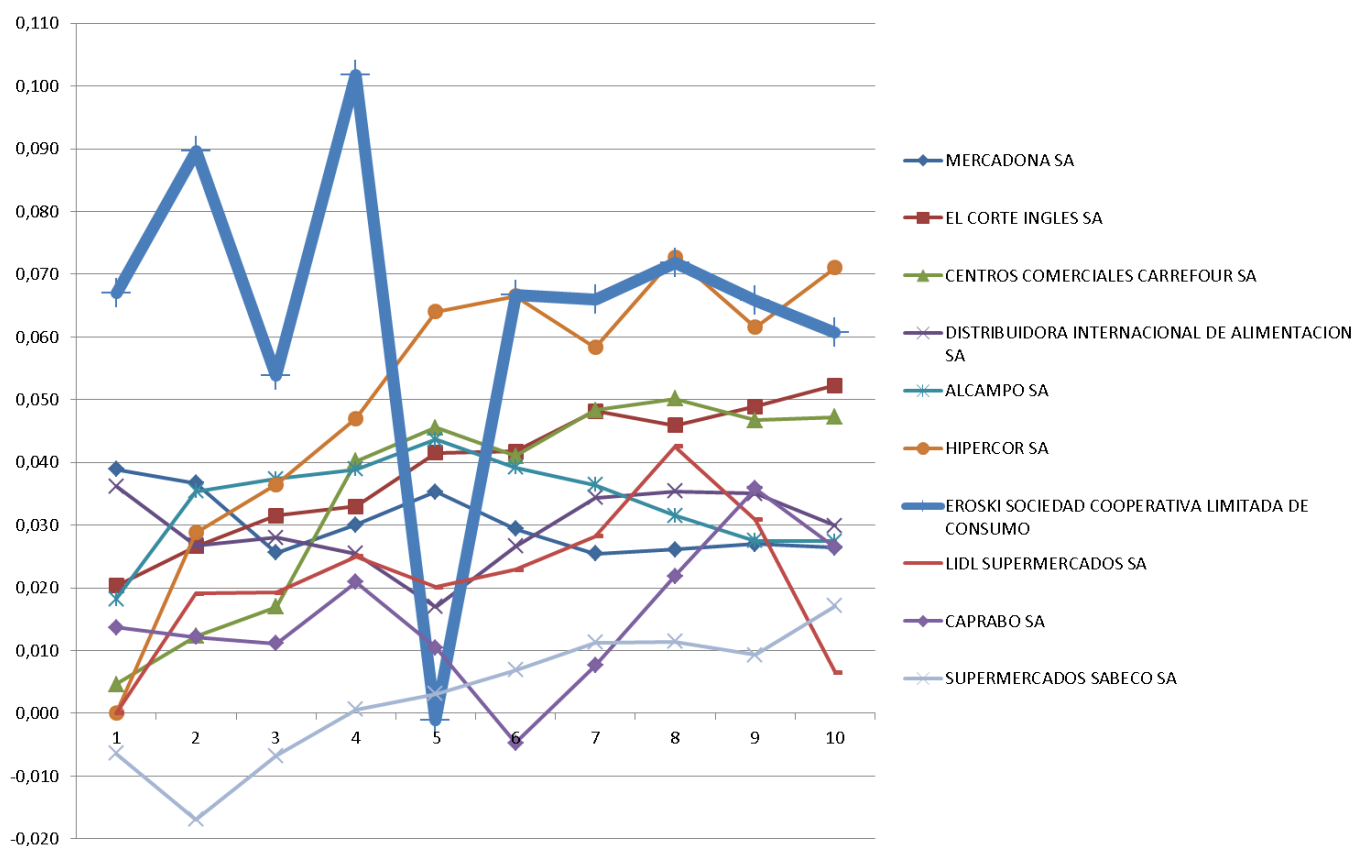
Si nos detenemos a analizar el resultado de explotación, cabe destacar que Mercadona es la empresa del sector que mejores resultados de explotación logra, que casi triplica los beneficios de Distribuidora Internacional de Alimentación. Eroski se encuentra en tercer lugar, muy por debajo de Mercadona y con menos de la mitad de los beneficios de DIA. En este sentido, llama la atención que Centros Comerciales Carrefour no aparece entre las 23 empresas que mejor resultado de explotación logran, ya que como hemos visto en la tabla anterior, es la segunda empresa en cuanto a ingresos de explotación.

Siguiendo hacia el resultado antes de impuestos, nos damos cuenta que Eroski dobla los gastos financieros que tienen las demás empresas del sector, que le hace llegar a tener un resultado antes de impuestos negativo. Esto quiere decir, que Eroski está mucho más endeudada que las demás empresas del sector.

Para profundizar en este tema, vamos a ver mediante gráficos la evolución del margen, rotación, y los gastos financieros de las empresas más importantes de este sector:

6.1. Evolución del margen: (2011-2003)

Figura 8: Evolución del margen de las principales empresas del sector

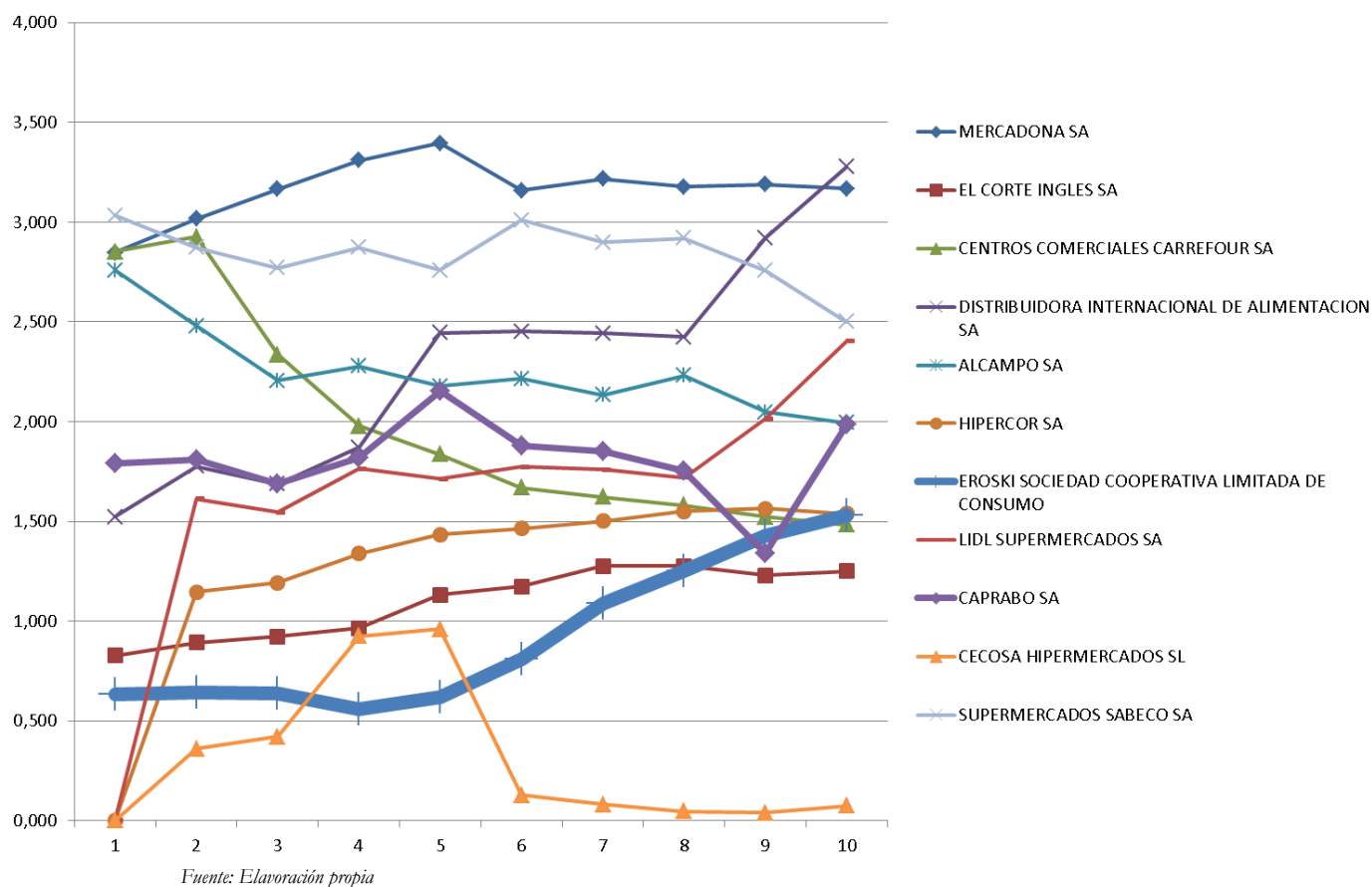


Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en este gráfico, a lo largo de los años, Eroski ha sido la empresa del sector que más margen ha conseguido, exceptuando un pico que ha tenido en 2008 por la adquisición de Caprabo. A pesar de ello, en los años siguientes consigue un margen superior al que tenía hasta dicho año. En conclusión, se puede considerar que Eroski lleva a cabo una estrategia de diferenciación de manera muy exitosa, que le hace disponer de una ventaja competitiva en el sector.

6.2. Evolución de la Rotación: 2011-2003

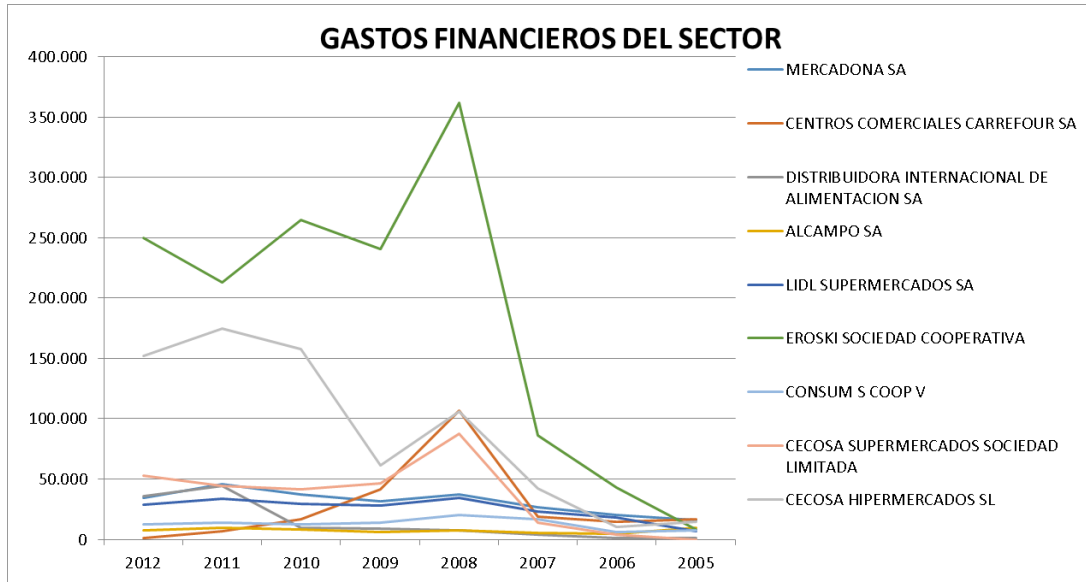
Figura 9: Evolución de la rotación de las principales empresas del sector



Como se puede ver en este gráfico, Alcampo, Mercadona y Carrefour (con gran aumento en los últimos años) son las empresas del sector que más rotan. Además, se aprecia una disminución de la rotación de Eroski a lo largo de los años, aunque no es la empresa que más cae, ya que empresas como Lidl e Hipercor caen en sus ventas respecto a su activo hasta ser prácticamente 0. En conclusión se puede considerar que Alcampo, Mercadona y Carrefour compiten en liderazgo en costes y consiguen una ventaja competitiva en el sector.

6.3. Gastos financieros:

Figura 10: Evolución de los gastos financieros de las principales empresas del sector



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, las tres empresas del Grupo Eroski que aparecen, son las que más gastos financieros tienen a lo largo de los años. Esto se da desde el año 2006 cuando Eroski Sociedad Cooperativa tiene un aumento importante. Pero estos gastos se disparan en el año 2008 con la adquisición por parte del Grupo Eroski de Caprabo, otra empresa importante del sector.

Por otra parte, vamos a analizar como perciben los consumidores las principales empresas del sector: Esto se va a realizar mediante el posicionamiento de la competencia, y mapas de posicionamiento entre las variables mayor variedad y mayor variedad de MDD (Marca de Distribución); y entre las variables mejores precios y tratamiento de productos frescos.

6.4. Posicionamiento de la competencia en diferentes variables:

Figura 11: posicionamiento de las empresas del sector en diferentes variables

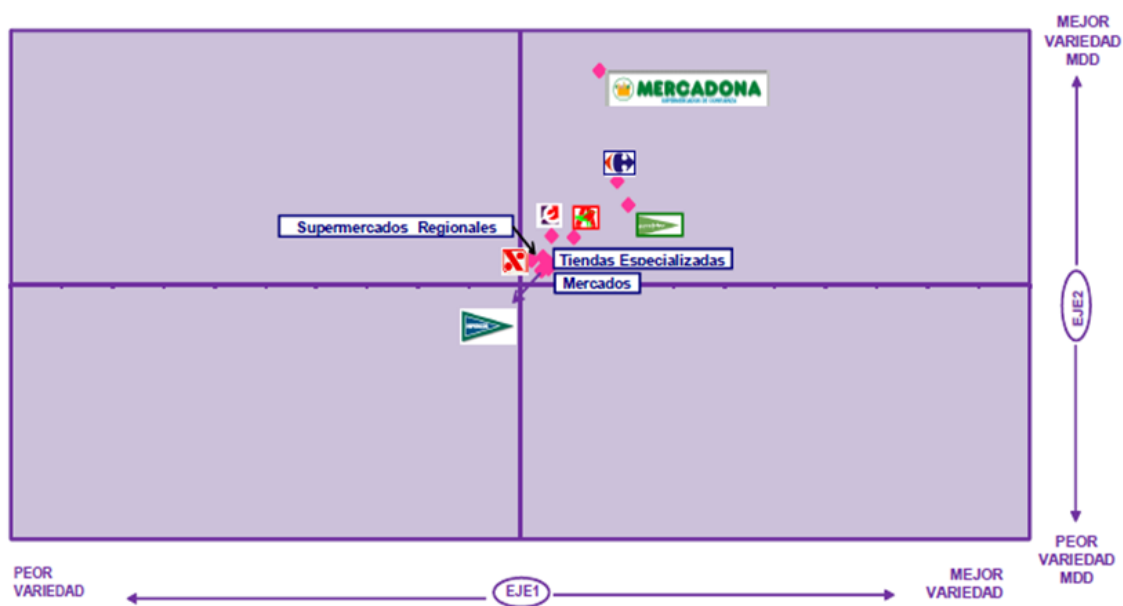
| | Mayor Variedad | Mayor Variedad en MDD | Mejores Precios | Mejor Atención al Cliente | Mejor Tratamiento en P.F. | Mayor Compromiso Medioambiental | Mejor Trato RRHH |
|----------------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------|
| El Corte Inglés | 21,3 | 12,5 | 4,0 | 19,0 | 17,5 | 12,9 | 14,8 |
| Carrefour | 19,1 | 16,2 | 11,1 | 8,3 | 7,8 | 21,8 | 9,8 |
| Mercadona | 15,6 | 33,6 | 28,4 | 12,7 | 9,0 | 8,5 | 15,8 |
| Alcampo | 10,5 | 7,4 | 11,5 | 4,8 | 4,4 | 5,9 | 4,0 |
| Eroski | 6,1 | 7,6 | 5,3 | 5,6 | 5,4 | 8,0 | 8,3 |
| Tienda Tradicional/Especializada | 5,6 | 3,4 | 6,8 | 16,3 | 18,3 | 8,9 | 10,7 |
| Hipercor | 5,5 | 2,5 | 1,7 | 5,8 | 6,7 | 5,0 | 5,2 |
| Supermercados Regionales | 4,4 | 4,3 | 4,8 | 7,1 | 5,2 | 4,2 | 5,7 |
| Mercados | 4,1 | 2,2 | 5,2 | 7,0 | 13,1 | 6,4 | 6,0 |
| Dia/Maxi Dia | 2,1 | 3,8 | 10,8 | 2,4 | 1,2 | 2,4 | 2,0 |
| Consum | 1,0 | 1,0 | 1,5 | 2,0 | 1,8 | 1,6 | 2,1 |
| Eroski Center | 0,7 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,7 | 0,5 | 0,6 |
| Carrefour Express | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,4 | 0,2 |
| Supercor | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,4 | 0,3 | 0,4 |
| Ahorramás | 0,0 | 0,0 | 1,3 | 0,0 | 1,6 | 0,0 | 0,0 |
| Caprabo | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,6 | 1,1 | 0,0 | 0,0 |
| Otros | 1,5 | 1,9 | 3,0 | 2,1 | 2,3 | 2,1 | 2,4 |
| Ns/Nc | 1,9 | 2,4 | 3,3 | 4,1 | 3,3 | 11,1 | 12,3 |
| Base | 1.150 | | | | | | |

FUENTE: OBSERVATORIO DE COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN. GOBIERNO ESPAÑA

Como se puede observar en esta tabla publicada por el observatorio de comercio y distribución del Gobierno de España, en general, Eroski no destaca en ninguno de los aspectos analizados sobre el resto de la competencia. Según la percepción de los consumidores, El Corte Inglés es la empresa que mayor variedad de productos en general dispone y la mejor empresa del sector en atención al cliente. Mercadona es la empresa que mayor variedad de productos de marca propia dispone, es la empresa que mejores precios tiene, y es la empresa con mejor trato de Recursos Humanos. Por el contrario, las tiendas especializadas son las que mejor tratamiento tienen en productos frescos y Carrefour es la empresa con mayor compromiso medioambiental. En este sentido, cabe destacar que Eroski es muy regular en todas las variables analizadas, ya que en todas ellas, se encuentra clasificada entre el tercer y el quinto lugar. Para ver la relación entre las variables, se van a realizar diferentes mapas de posicionamiento entre ellas.

6.5. Mapa de posicionamiento variedad productos en general-variedad MDD:

Figura 12: Mapa de posicionamiento de las empresas del sector entre las variables mejor variedad y mejor variedad MDD

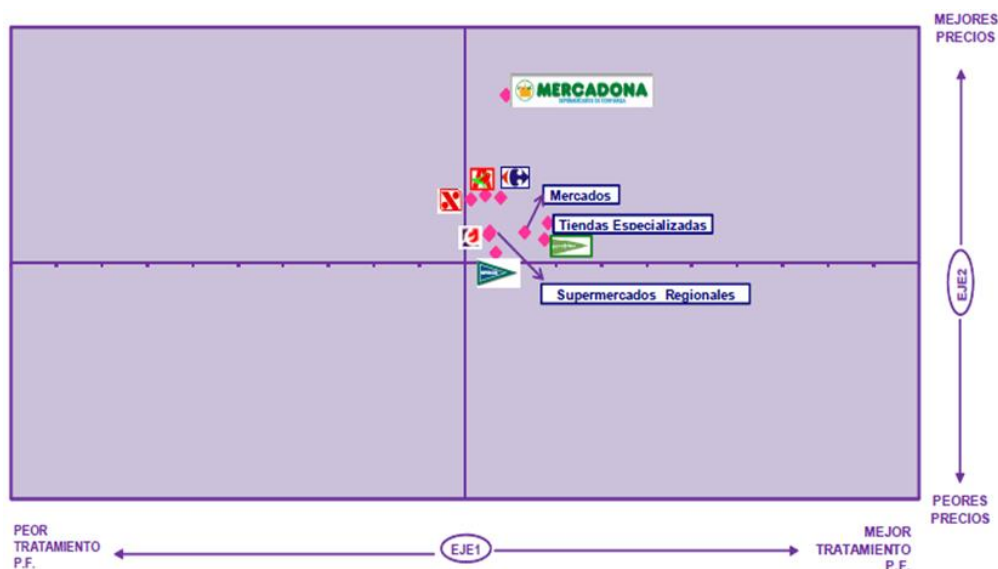


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla de arriba

Como se puede ver en este mapa, Mercadona es la empresa del sector percibida con mayor variedad de productos en general, mientras que las demás se encuentran valoradas con una calificación muy parecida. Mientras que en cuanto a la variedad de productos en general, se puede decir que no existen grandes diferencias entre las empresas, ya que todas ellas están valoradas con una calificación muy parecida.

6.6. **Mapa de posicionamiento entre las variables mejores precios-tratamiento de productos frescos:**

Figura 13: Mapa de posicionamiento de las principales empresas del sector entre las variable mejores precios y tratamiento de productos frescos



Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla de arriba

En este mapa de posicionamiento, se observa que Mercadona es la empresa del sector que mejores precios tiene, encontrándose las demás empresas en un nivel más bajo, pero todas ellas con un nivel de precios bastante parecido según los consumidores. Por otra parte, se puede apreciar que las tiendas especializadas son las que mejor tratan los productos frescos, pero todo el mercado está en un nivel parecido.

7. ANÁLISIS CONTABLE:

El análisis contable del Grupo Eroski se va a dividir en dos fases. Primero, se analizarán detenidamente las cuentas consolidadas del Grupo, buscando datos que llamen la atención. Después, una vez conocidos las debilidades y fortalezas del Grupo, se van a analizar las cuentas individuales de cada una de las empresas que forman el Grupo Eroski, que son las siguientes: Eroski (cuentas individuales), Caprabo, Forum, Cecosa y Perfumerías IF.

7.1. Cuentas consolidadas:

Las cuentas consolidadas se conforman con el conjunto de todas las cuentas de las empresas del Grupo Eroski. Si nos detenemos a ver las variaciones producidas en las cuentas del Balance sobre el activo total, vemos lo siguiente:

Figura 14: Porcentajes verticales del balance de situación de las cuentas consolidadas

| BALANCE DE SITUACIÓN % VERTICALES | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
| A) ACTIVO NO | 75,74% | 72,20% | 71,19% | 69,57% | 71,74% | 63,54% | 66,60% | 68,29% |
| I. Inmovilizado i | 30,04% | 29,33% | 27,71% | 26,36% | 28,11% | 6,58% | 6,83% | 7,00% |
| II. Inmovilizado m | 28,57% | 29,09% | 31,43% | 32,92% | 37,34% | 56,96% | 59,77% | 61,29% |
| TOTAL ACTIVO (A + B) | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| | | | | | | | | |
| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
| A) PATRIMONIO NETO | 14,05% | 16,12% | 16,28% | 16,42% | 21,24% | 19,31% | 20,68% | 21,07% |
| A-1) FONDOS PROPIOS | 13,29% | 15,60% | 14,88% | 14,91% | 21,18% | 19,31% | 20,68% | 21,07% |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 53,85% | 48,88% | 47,29% | 51,12% | 34,64% | 15,51% | 17,12% | 17,65% |
| I. Provisiones a largo plazo. | 0,51% | 0,65% | 0,61% | 0,72% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| II. Deudas a LP | 51,44% | 46,98% | 45,34% | 48,98% | 32,39% | 15,51% | 17,12% | 17,65% |
| TOTAL PASIVO (A + B + C) | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en esta tabla, a partir del año 2008, coincidiendo con el año de adquisición de Caprabo, cambia la estructura de su balance, ya que hasta entonces se conformaba en más de un 50% en inmovilizado material, mientras que desde esa fecha, este epígrafe va disminuyendo respecto al activo total, mientras que aumenta el inmovilizado intangible, aumentando de igual manera las deudas a largo plazo y no aumentando el Patrimonio Neto. Esto quiere decir que El Grupo Eroski adquirió los activos de Caprabo a un precio superior al de mercado, financiándose mediante deuda, que aumenta hasta ser en el año 2012, la mitad del total del balance.

En la siguiente tabla, se muestran los porcentajes horizontales, esto es, como varía cada epígrafe de un año a otro:

Figura 15: Porcentajes horizontales del balance de situación de las cuentas consolidadas

| BALANCE DE SITUACIÓN % HORIZONTAL | | | | | | | |
|---|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 99,57% | 91,45% | 91,83% | 97,65% | 205,90% | 108,40% | 104,28% |
| I. Inmovilizado intangible. | 97,23% | 95,43% | 96,62% | 94,43% | 779,28% | 109,43% | 104,28% |
| II. Inmovilizado material. | 93,21% | 83,45% | 87,74% | 88,80% | 119,54% | 108,28% | 104,28% |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 82,83% | 86,99% | 94,36% | 108,45% | 141,35% | 124,00% | 112,65% |
| II. Existencias. | 83,75% | 95,49% | 85,68% | 96,12% | 134,37% | 136,44% | 121,54% |
| III. Deudores | 69,23% | 106,20% | 97,88% | 65,38% | 182,90% | 112,10% | 97,64% |
| VII. Efectivos | 105,33% | 51,06% | 106,77% | 257,92% | 57,04% | 99,86% | 107,63% |
| TOTAL ACTIVO (A + B) | 94,92% | 90,16% | 92,54% | 100,70% | 182,37% | 113,61% | 106,94% |
| | | | | | | | |
| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
| A) PATRIMONIO NETO | 82,76% | 89,26% | 70,95% | 77,86% | 200,61% | 106,05% | 104,98% |
| A-1) FONDOS PROPIOS | 80,90% | 94,48% | 65,02% | 70,90% | 200,09% | 106,05% | 104,98% |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 104,56% | 93,20% | 126,31% | 148,59% | 407,24% | 102,98% | 103,71% |
| II. Deudas a LP | 103,93% | 93,43% | 129,53% | 152,28% | 380,78% | 102,98% | 103,71% |
| C) PASIVO CORRIENTE | 87,05% | 86,62% | 76,42% | 74,10% | 159,84% | 121,88% | 106,20% |
| III. Deudas a corto plazo. | 61,72% | 82,05% | 48,80% | 41,06% | 135,59% | 174,04% | 152,98% |
| V. Acreedores comerciales y otras deudas a pagar. | 94,50% | 88,22% | 95,35% | 97,46% | 181,80% | 95,18% | 91,82% |
| TOTAL PASIVO (A + B + C) | 94,92% | 90,16% | 92,54% | 100,70% | 182,37% | 113,61% | 106,94% |

Fuente: elaboración propia

Como vemos en la tabla, en el año 2008 aumenta más de un 700% el inmovilizado inmaterial respecto al año anterior, lo que corrobora lo mencionado anteriormente. Además, si comparamos las dos tablas (porcentajes horizontales y verticales) vemos que a medida que pasan los años, el inmovilizado inmaterial toma mayor importancia sobre el activo total, pero también observamos que va bajando la cifra respecto al año anterior, Por lo tanto, se puede afirmar que el activo disminuye más que el inmovilizado material.

Además, se observa un gran aumento de las deudas a largo plazo en el ejercicio de 2008 con respecto al año anterior, con lo que corroboramos que la compra de Caprabo la a financiado mayormente con deuda.

Para finalizar con el balance, vemos los efectos que produce la integración de Caprabo en el Grupo, que son un aumento de los derechos de cobro (las existencias y los deudores). Esto conlleva un riesgo, ya que los productos alimenticios son perecederos, por tanto, pueden perderse por no venderlos; y el riesgo de morosidad aumenta con el aumento de la cifra de deudores.

A continuación, vamos a analizar mediante porcentajes horizontales y verticales las variaciones de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Figura 16: Porcentajes verticales de la cuenta de pérdidas y ganancias de las cuentas consolidadas

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS % VERTICALES | | | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
| A) OPERACIONES CONTINUADAS | | | | | | | | |
| 1. Importe neto de la cifra | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 4. Aprovisionamientos. | -73,57% | -73,74% | -73,99% | -73,58% | -77,20% | -77,56% | -76,81% | -77,71% |
| 6. Gastos de personal. | -13,89% | -13,31% | -12,95% | -13,16% | -7,70% | -7,97% | -10,63% | -10,60% |
| 8. Amortización del inmovilizado. | -2,98% | -3,04% | -3,24% | -3,43% | -3,35% | -3,43% | -3,29% | -3,33% |
| A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 0,10% | 0,43% | 1,36% | 1,13% | 1,97% | 1,98% | 2,57% | 2,01% |
| 13. Ingresos financieros. | 0,22% | 0,23% | 0,30% | 0,34% | 0,35% | 0,27% | 0,28% | 0,23% |
| 14. Gastos financieros. | -2,52% | -2,84% | -2,54% | -2,59% | -0,90% | -0,93% | -0,69% | -0,90% |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | -2,31% | -2,61% | -2,24% | -2,25% | -0,56% | -0,66% | -0,41% | -0,67% |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -2,23% | -2,18% | -0,88% | -1,12% | 1,42% | 1,32% | 2,16% | 1,34% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | 0,18% | 0,06% | 0,00% | 0,21% | -0,30% | -0,25% | -0,85% | -0,60% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | -2,05% | -2,13% | -0,88% | -0,91% | 1,12% | 1,07% | 1,31% | 0,74% |

Fuente: elaboración propia

En esta tabla se ve el peso relativo de las masas patrimoniales respecto al volumen de ventas. Como se puede observar, con la adquisición de Caprabo, el gasto en aprovisionamientos del Grupo Eroski disminuye, esto es porque consigue mayor poder de negociación sobre sus proveedores y porque consigue utilizar mejor sus capacidades. Por el contrario, vemos que su gasto en personal aumenta sobre sus ventas. En definitiva, vemos que el resultado de explotación disminuye sobre sus ventas, por lo tanto, la empresa en conjunto consigue menos beneficio sobre sus ventas que antes de la integración de Caprabo. Además, se puede observar que como aumentan sus deudas para financiar dicha adquisición, aumentan los gastos financieros que tiene que pagar, por lo que el resultado antes de impuestos llega a ser negativo, esto es, la empresa tiene pérdidas.

A continuación, vamos a ver la variación de cada epígrafe a lo largo de los años con los porcentajes horizontales, esto es, comparando los valores de cada elemento con los del año siguiente:

Figura 17: porcentajes horizontales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas consolidadas

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS %H | | | | | | | |
|--|---------|----------|---------|----------|---------|---------|---------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 |
| 1. Importe neto de la cifra de negocios. | 93,71% | 89,99% | 96,99% | 138,86% | 107,48% | 104,56% | 102,13% |
| 4. Aprovisionamientos. | 93,51% | 89,67% | 97,53% | 132,35% | 106,98% | 105,57% | 100,95% |
| 6. Gastos de personal. | 97,78% | 92,52% | 95,41% | 237,41% | 103,79% | 78,38% | 102,45% |
| 8. Amortización del inmovilizado. | 91,73% | 84,52% | 91,58% | 142,25% | 104,70% | 109,30% | 100,72% |
| A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 21,98% | 28,63% | 116,97% | 79,21% | 107,02% | 80,74% | 130,29% |
| 13. Ingresos financieros. | 91,98% | 69,00% | 83,47% | 137,45% | 140,07% | 98,82% | 122,36% |
| 14. Gastos financieros. | 83,26% | 100,54% | 95,20% | 397,16% | 104,75% | 140,98% | 77,74% |
| A.2) RESULTADO F | 82,95% | 104,93% | 96,65% | 558,25% | 90,58% | 170,10% | 62,11% |
| A.3) RESULTADO ANTES IM | 95,60% | 223,26% | 76,12% | -109,85% | 115,27% | 63,90% | 164,29% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | 302,27% | 1437,21% | 1,58% | -100,64% | 128,55% | 30,30% | 144,40% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | 90,17% | 218,41% | 93,78% | -112,28% | 112,20% | 85,87% | 180,55% |

Fuente: elaboración propia

Comenzando a analizar los resultados de esta tabla, nos damos cuenta que el importe neto de cifras de negocios no sigue la progresión esperada, ya que, aunque en el primer año de integración de Caprabo en el grupo, aumentan considerablemente, pero en los siguientes, muy posiblemente por la llegada de la crisis financiera, van disminuyendo las ventas sobre el año anterior. Además, al ser una empresa de compra-venta, los aprovisionamientos siguen una progresión muy parecida a las ventas.

En lo que se refiere a los gastos de personal, observamos un aumento considerable en los años 2008 y sobre todo en 2009. Esto ocurre porque el Grupo Eroski absorbe los empleados de Caprabo en 2008, en ese momento tiene más empleados de los que necesita, por lo que despiden un total de 5.166 empleados (nota 32 de la memoria de las cuentas consolidadas del 2009) a los que debe pagar indemnizaciones, que se reflejan en los resultados de 2009.

Para terminar con la cuenta de resultados, vemos que en 2009 aumentan de manera considerable los gastos financieros, como hemos mencionado antes, para pagar las deudas por la adquisición de Caprabo, y en los siguientes años se mantienen sin grandes diferencias.

Para terminar con las cuentas consolidadas, vamos a analizar los principales ratios y sus cambios en estos últimos años:

Figura 18: principales ratios de las cuentas consolidadas

| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rentabilidad económica | 0,004 | 0,008 | 0,020 | 0,018 | 0,062 | 0,049 | 0,035 | 0,067 |
| R activos funcionales | 0,001 | 0,006 | 0,017 | 0,014 | 0,062 | 0,049 | 0,035 | 0,067 |
| Margen | 0,001 | 0,004 | 0,014 | 0,011 | 0,055 | 0,033 | 0,022 | 0,021 |
| Rotación | 1,309 | 1,274 | 1,285 | 1,256 | 1,116 | 1,477 | 1,559 | 3,159 |
| Rentabilidad financiera | -0,250 | -0,216 | -0,093 | -0,100 | 0,133 | 0,085 | 0,053 | 0,101 |
| Coste financiero | -0,034 | -0,038 | -0,035 | -0,037 | -0,040 | -0,029 | -0,025 | -0,048 |
| R endeudamiento | 8,332 | 7,301 | 7,721 | 6,258 | 3,295 | 1,857 | 1,813 | 1,849 |
| Efecto apalancamiento financ | -0,253 | -0,224 | -0,114 | -0,118 | 0,071 | 0,036 | 0,018 | 0,034 |
| Rentabilidad financiera | -0,250 | -0,216 | -0,093 | -0,100 | 0,133 | 0,085 | 0,053 | 0,101 |

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en esta tabla, lo más reseñable es la disminución del Margen a partir del año 2008, que en el año 2012 llega a ser casi 0. Esto llama mucho la atención en una empresa cuya estrategia es la de diferenciación. Esto hace que la rentabilidad económica también vaya cayendo. Esto ocurre por la disminución del resultado antes de impuestos.

Por otra parte, en el ratio de endeudamiento se refleja lo que se ha comentado antes, esto es, que el Grupo Eroski está cada vez más endeudado con respecto a su Patrimonio Neto. Esto hace que la Rentabilidad Financiera baje, hasta ser negativa a partir de 2009.

Después de analizar las cuentas consolidadas del Grupo, se va a proceder a analizar las cuentas individuales para ver en cuales de ellas lo hace bien y en cuales no consigue tan buenos resultados.

7.2. Cuentas individuales Eroski:

Figura 19: Porcentajes verticales de las cuentas de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de Eroski

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS % VERTICALES | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
| 1. Importe neto de la cifra | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 4. Aprovisionamientos. | -74,04% | -74,71% | -75,11% | -76,94% | -87,70% | -86,36% |
| 6. Gastos de personal. | -13,76% | -13,26% | -11,81% | -10,96% | -1,82% | -1,75% |
| A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 5,44% | 7,35% | 12,20% | 8,33% | 11,29% | -0,12% |
| 13. Ingresos financieros. | 4,38% | 6,02% | 3,24% | 4,29% | 6,30% | 8,08% |
| 14. Gastos financieros. | -1,96% | -2,88% | -4,63% | -6,77% | -5,76% | -3,45% |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | -9,15% | -5,22% | -9,89% | -6,37% | -7,66% | 4,63% |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -3,72% | 2,13% | 2,31% | 1,96% | 3,63% | 4,51% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | 0,47% | 0,07% | -0,31% | -0,07% | 0,85% | 1,29% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | -3,25% | 2,19% | 2,00% | 1,89% | 4,48% | 5,81% |

Fuente: elaboración propia

En la cuenta de pérdidas y ganancias de las cuentas individuales de Eroski se puede observar una disminución notoria a partir de 2009, del gasto en aprovisionamiento sobre sus ventas. Como antes se ha comentado, esto sucede por el aumento de poder de negociación de la empresa con la integración en el grupo de Caprabo, porque el grupo en general, realiza un volumen muy alto de compras. Además se aprecia una gran subida del gasto de personal sobre las ventas, que sus razones se podrán analizar con la siguiente tabla, con los porcentajes horizontales.

Figura 20: Porcentajes horizontales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de eroski

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS %H | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
| 1. Importe neto de la cifra | 97,55% | 94,16% | 89,09% | 87,11% | 104,17% |
| 4. Aprovisionamientos. | 96,68% | 93,67% | 86,97% | 76,42% | 105,78% |
| 5. Otros ingresos de | 114,05% | 97,64% | 91,41% | 72,31% | 122,21% |
| 6. Gastos de personal. | 101,26% | 105,69% | 96,01% | 525,53% | 108,11% |
| A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 72,17% | 56,69% | 130,53% | 64,26% | ##### |
| 13. Ingresos financieros. | 71,02% | 174,87% | 67,22% | 59,38% | 81,19% |
| 14. Gastos financieros. | 66,20% | 58,58% | 60,91% | 102,53% | 173,83% |
| A.2) RESULTADO F | 170,98% | 49,71% | 138,33% | 72,39% | ##### |
| A.3) RESULTADO ANTES IM | -170,52% | 86,58% | 105,16% | 47,06% | 83,70% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | 669,45% | -20,51% | 427,68% | -6,69% | 68,41% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | -144,38% | 103,37% | 94,03% | 36,85% | 80,29% |

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, en el año 2009, el gasto de personal aumenta de manera muy importante, mientras que el volumen de ingresos disminuye año a año. Esto puede suceder porque con la integración de Caprabo en el Grupo, se cierran algunos establecimientos de esta marca, recolocando a gran parte de los empleados en establecimientos Eroski. Además, vemos que el gasto en aprovisionamientos disminuye más que el importe de la cifra de negocios.

Figura 21: principales ratios de las cuentas individuales de eroski

| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentabilidad económica | -0,010 | 0,029 | 0,039 | 0,045 | 0,051 |
| Margen | 0,054 | 0,073 | 0,122 | 0,083 | 0,113 |
| Rotación | 3,092 | 2,839 | 2,440 | 2,389 | 2,456 |
| R activos funcionales | 0,168 | 0,209 | 0,298 | 0,199 | 0,277 |
| R activos extrafuncionales | -0,053 | -0,017 | -0,039 | 0,003 | -0,013 |
| Rentabilidad económica | -0,010 | 0,029 | 0,039 | 0,045 | 0,051 |

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver, con el paso de los años el margen va cayendo, que es un dato preocupante para una empresa que compite en diferenciación. A consecuencia de ello, la rentabilidad de los activos funcionales también baja, y como la rentabilidad de activos extrafuncionales es negativa, hace que la rentabilidad económica baje hasta ser negativa en 2012.

7.3. Cuentas individuales Caprabo:

Figura 22: porcentajes verticales de las cuentas individuales de caprabo

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS % VERTICALES | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
| A) OPERACIONES CONTINUADAS | | | | | |
| 1. Importe neto de la cifra | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 4. Aprovisionamientos. | -69,99% | -71,25% | -70,62% | -70,57% | -67,42% |
| 5. Otros ingresos de | 2,52% | 3,50% | 3,60% | 3,32% | 1,80% |
| 6. Gastos de personal. | -14,09% | -13,73% | -14,14% | -14,23% | -16,22% |
| A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 0,81% | 1,42% | 1,26% | 1,15% | 2,13% |
| 13. Ingresos financieros. | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,01% | 0,08% |
| 14. Gastos financieros. | -0,62% | -0,62% | -0,62% | -0,83% | -1,33% |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | -2,75% | -0,70% | -3,95% | -1,81% | -2,91% |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -1,94% | 0,72% | -2,69% | -0,66% | -0,78% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | 0,57% | -0,10% | 0,00% | 0,74% | 0,81% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | -1,36% | 0,62% | -2,69% | 0,08% | 0,03% |

Fuente: elaboración propia

En esta tabla se aprecia que los aprovisionamientos de Caprabo siempre rondan el 70% de las ventas. Esta cifra es baja comparando con las cuentas consolidadas y las individuales de Eroski, ya que estas están en torno al 75-80% del gasto sobre la cifra de negocios. Esto quiere decir, que Caprabo gasta menos por cada producto. Por otra parte, vemos que el gasto en personal y el resultado de explotación se reducen sobre las ventas.

Figura 23: principales ratios de las cuentas individuales de caprabo

| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rentabilidad económica | -0,025 | 0,026 | -0,038 | 0,003 |
| Margen | 0,008 | 0,014 | 0,013 | 0,012 |
| Rotación | 2,280 | 2,380 | 2,319 | 2,259 |
| R activos funcionales | 0,019 | 0,034 | 0,029 | 0,026 |
| R activos extrafuncionales | -0,247 | -0,008 | -0,306 | -0,077 |

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, la Rentabilidad Económica de Caprabo disminuye hasta llegar a ser negativa debido a un descenso tanto del Margen como de la Rotación en el último ejercicio económico.

7.4. Cuentas individuales Perfumerías IF:

Figura 24: porcentajes verticales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de perfumerías IF

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS % VERTICALES | | | | | | |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
| 1. Importe neto de la cifra | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 4. Aprovisionamientos. | -65,94% | -61,24% | -60,58% | -65,26% | -59,64% | -58,02% |
| 6. Gastos de personal. | -20,73% | -19,36% | -19,67% | -18,82% | -18,59% | -15,84% |
| 7. Otros gastos de explotación. | -27,48% | -24,46% | -21,72% | -22,52% | -23,15% | -19,04% |
| A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | -17,82% | -3,74% | -1,11% | -5,62% | -2,41% | -4,50% |
| 13. Ingresos financieros. | 0,20% | 0,61% | 2,88% | 2,24% | 0,80% | 1,88% |
| 14. Gastos financieros. | -3,73% | -4,20% | -5,48% | -5,66% | -7,40% | -4,18% |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | -3,57% | -3,59% | -2,60% | -3,42% | -6,60% | -2,30% |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -21,40% | -7,33% | -3,71% | -9,04% | -9,01% | -6,80% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | -0,03% | 0,59% | 0,00% | 0,01% | 8,07% | 0,00% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | -21,43% | -6,74% | -3,71% | -9,03% | -0,94% | -6,80% |

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, los gastos en aprovisionamiento aumentan respecto a las ventas, que pasan de ser un 58% a un 65%. Además, se aprecia un aumento importante del gasto en personal y de otros gastos (mayoritariamente servicios exteriores) con respecto a las ventas. Esto supone conseguir cada vez peores resultados de explotación, aunque en ninguno de estos últimos años deja de tener pérdidas en este resultado. A continuación, vamos a ver las consecuencias que esto supone en los principales ratios de la empresa.

Figura 25: principales ratios de las cuentas individuales de IF

| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rentabilidad económica | -0,160 | -0,026 | 0,010 | -0,019 | -0,010 | -0,037 |
| Margen | -0,178 | -0,037 | -0,011 | -0,056 | -0,024 | -0,045 |
| Rotación | 0,949 | 1,190 | 1,114 | 1,070 | 1,096 | 2,278 |
| R activos funcionales | -0,169 | -0,045 | -0,012 | -0,060 | -0,026 | -0,102 |
| R activos extrafuncionales | 0,038 | 0,016 | 0,034 | 0,027 | 0,011 | 0,072 |

Fuente: elaboración propia

A consecuencia de los gastos antes analizados, vemos que el margen conseguido por Perfumerías IF es negativo, y cada vez más bajo, esto es, que tiene pérdidas por vender los productos. A consecuencia de ello, la Rentabilidad Económica de la empresa es negativa, y cada vez peor. Por tanto, y como esta situación no mejora, debería plantearse el precio de venta de los productos; una manera de reducir costes; o la existencia de esta empresa.

7.5. Cuentas individuales Forum:

Figura 26: porcentajes verticales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de forum

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS % VERTICALES | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
| 1. Importe neto de la cifra | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 4. Aprovisionamientos. | -63,55% | -63,01% | -63,72% | -65,23% | -62,63% | -64,24% |
| 6. Gastos de personal. | -14,98% | -15,29% | -15,06% | -15,36% | -16,22% | -15,66% |
| 7. Otros gastos de explotación. | -17,54% | -17,05% | -16,80% | -16,67% | -17,87% | -17,42% |
| A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 0,91% | 1,57% | 2,08% | -7,38% | -0,99% | -1,99% |
| 13. Ingresos financieros. | 0,02% | 0,04% | 0,09% | 0,05% | 0,03% | 0,12% |
| 14. Gastos financieros. | -0,62% | -0,74% | -1,24% | -2,02% | -3,61% | -2,95% |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | -0,60% | -0,70% | -1,15% | -1,97% | -3,58% | -2,83% |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 0,31% | 0,87% | 0,93% | -9,34% | -4,57% | -4,82% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | 0,31% | 0,87% | 0,93% | -9,34% | -4,57% | -4,82% |

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en esta tabla, en los últimos años los principales gastos se mantienen en el mismo nivel sobre las ventas. A pesar de todo, se aprecia un leve descenso del gasto en aprovisionamiento y gasto de personal sobre las ventas. Con este descenso, consigue mejorar el resultado, ya que en 2008 y 2009 tiene un resultado negativo.

Figura 27: principales ratios de las cuentas individuales de forum

| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Rentabilidad económica | 0,014 | 0,023 | 0,029 | -0,090 | -0,011 |
| Margen | 0,009 | 0,016 | 0,021 | -0,074 | -0,010 |
| Rotación | 1,605 | 1,574 | 1,445 | 1,267 | 1,209 |
| R activos funcionales | 0,015 | 0,025 | 0,030 | -0,093 | -0,012 |
| R activos extrafuncionales | 0,009 | 0,007 | 0,019 | 0,022 | 0,011 |
| Rentabilidad económica | 0,014 | 0,023 | 0,028 | -0,091 | -0,012 |

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en esta tabla de Ratios, vemos que en 2010 consigue una mejora muy importante. Hasta entonces, la Rentabilidad Económica es negativa debido al margen, que es negativo. Desde entonces, vemos que consigue mejorar los resultados, ya que aumenta el margen y la rotación. A consecuencia de ello, la Rentabilidad Económica también mejora.

7.6. Cuentas individuales Cecosa:

Figura 28: Porcentajes verticales del balance de situación de las cuentas individuales de cecosa

| BALANCE DE SITUACIÓN % VERTICALES | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
| A) ACTIVO NO | 84,04% | 80,26% | 45,28% | 44,22% | 82,41% | 79,42% |
| II. Inmovilizado material | 19,70% | 18,79% | 21,91% | 23,16% | 46,61% | 48,07% |
| IV. Inversiones E. grup LP | 56,67% | 54,15% | 16,11% | 13,15% | 21,61% | 24,38% |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 15,96% | 19,74% | 54,72% | 55,78% | 17,59% | 20,58% |
| TOTAL ACTIVO (A + B) | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| A) PATRIMONIO NETO | 10,94% | 1,16% | 2,93% | 7,70% | 16,81% | 23,43% |
| A-1) FONDOS PROPIOS | 11,44% | 1,97% | 3,13% | 7,98% | 16,81% | 23,43% |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 74,88% | 85,49% | 44,77% | 44,85% | 1,55% | 4,76% |
| II. Deudas a LP | 47,63% | 43,51% | 42,17% | 43,96% | 1,20% | 1,61% |
| III. Deudas empresas grupo | 27,13% | 41,78% | 2,29% | 0,68% | 0,01% | 1,77% |
| C) PASIVO CORRIENTE | 14,18% | 13,35% | 52,30% | 47,45% | 81,64% | 71,81% |
| IV. Deudas empresas grupo CP | 5,51% | 3,16% | 40,90% | 36,74% | 65,25% | 0,00% |
| TOTAL PASIVO (A + B + C) | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver, en la empresa Cecosa hay grandes variaciones en el balance sobre el total del activo. En el año 2009, se aprecia una importante disminución en el inmovilizado material sobre el total del activo, mientras que vemos un gran aumento de las deudas a largo plazo. En este periodo ha podido tener algún problema de liquidez, por lo que han decidido desinvertir parte de su inmovilizado material y pedir préstamos a largo plazo. Por otra parte, vemos en 2011 un gran aumento sobre el total del activo de las inversiones en empresas de grupo y de deudas en empresas de grupo, esto quiere decir, que invierte en empresas de grupo pero todavía no ha pagado dichas inversiones.

Figura 29: Porcentajes horizontales del balance de situación de las cuentas individuales de cecosa

| BALANCE DE SITUACIÓN % H | | | | | |
|----------------------------|---------|----------|-----------|-----------|---------|
| ACTIVO | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 96,22% | 167,88% | 88,63% | 88,27% | 107,62% |
| IV. Inversiones E. grup LP | 96,17% | 318,38% | 120,15% | 100,10% | 91,89% |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 74,27% | 34,17% | 501,83% | 521,79% | 88,62% |
| TOTAL ACTIVO (A + B) | 91,89% | 94,72% | 161,31% | 164,52% | 103,71% |
| PATRIMONIO | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
| A) PATRIMONIO NETO | 865,09% | 37,56% | 28,13% | 75,36% | 74,38% |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 80,49% | 180,86% | 4652,77% | 4753,36% | 33,82% |
| II. Deudas a LP | 100,58% | 97,72% | 5662,37% | 6018,85% | 77,34% |
| III. Dudas empresas grupo | 59,66% | 1726,09% | 40615,82% | 12320,25% | 0,53% |
| C) PASIVO CORRIENTE | 97,56% | 24,18% | 103,33% | 95,63% | 117,91% |
| TOTAL PASIVO (A + B + C) | 91,89% | 94,72% | 161,31% | 164,52% | 103,71% |

Fuente: elaboración propia

En esta última tabla vemos que las inversiones en empresas de grupo y las deudas en empresas de grupo aumentan desde 2009, aunque en 2009 y 2010 aumenta en mayor medida el total del activo, por ello, no se aprecia este aumento en la tabla de porcentajes verticales. A continuación, vamos a ver que ocurre con la cuenta de pérdidas o ganancias:

Figura 30: porcentajes verticales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de cecosa

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS % VERTICALES | | | | | | |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
| 1. Importe neto de la cifra | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| 4. Aprovisionamientos. | -75,34% | -76,93% | -75,19% | -76,11% | -80,34% | -75,94% |
| 6. Gastos de personal. | -6,94% | -13,16% | -12,68% | -11,38% | -8,83% | -7,91% |
| 7. Otros gastos de explotación. | -26,15% | -17,28% | -16,25% | -14,41% | -12,10% | -12,95% |
| A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | -8,50% | -11,16% | -5,58% | -1,47% | 0,20% | 4,49% |
| 13. Ingresos financieros. | 9,00% | 7,58% | 6,96% | 0,77% | 0,64% | 0,77% |
| 14. Gastos financieros. | -17,28% | -14,74% | -13,34% | -4,95% | -3,96% | -2,65% |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | -13,18% | -13,10% | -9,42% | -4,79% | -6,23% | -1,88% |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -21,68% | -24,27% | -15,00% | -6,26% | -6,03% | 2,61% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | 0,05% | -0,03% | 0,38% | 0,23% | 0,35% | 1,07% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | -21,63% | -24,30% | -14,63% | -6,03% | -5,68% | 3,68% |

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver en esta tabla, se dan bastantes variaciones en los gastos sobre las ventas. En lo que se refiere al aprovisionamiento, vemos una subida en 2008 sobre la cifra de negocios, mientras que en los demás años se mantiene alrededor del 75-76%. El gasto en personal vemos que va aumentando con respecto a las ventas hasta el año 2011, esto puede suceder por una disminución en la cifra de negocios, ya que el gasto en personal es un coste fijo. Por último, vemos un aumento año a año de otros gastos (mayormente servicios exteriores) sobre las ventas. Para confirmar lo aquí expuesto, vamos a ver las variaciones en la cuenta de pérdidas o ganancias año a año:

Figura 31: Porcentajes horizontales de la cuenta de perdidas y ganancias de las cuentas individuales de cecosa

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS %H | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
| 1. Importe neto de la cifra | 81,19% | 87,82% | 87,11% | 71,80% | 95,96% |
| 4. Aprovisionamientos. | 79,52% | 89,85% | 86,06% | 68,02% | 101,53% |
| 6. Gastos de personal. | 42,81% | 91,16% | 97,04% | 92,53% | 107,16% |
| 7. Otros gastos de explotación. | 122,86% | 93,41% | 98,24% | 85,53% | 89,64% |
| A-1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 61,86% | 175,65% | 330,81% | ##### | 4,26% |
| 13. Ingresos financieros. | 96,47% | 95,53% | 791,97% | 86,54% | 78,96% |
| 14. Gastos financieros. | 95,16% | 97,06% | 234,76% | 89,71% | 143,61% |
| A.2) RESULTADO F | 81,64% | 122,12% | 171,26% | 55,26% | 318,69% |
| A.3) RESULTADO ANTES IM | 72,54% | 142,03% | 208,70% | 74,59% | -221,37% |
| 18. Impuestos sobre beneficios. | -145,97% | -6,83% | 142,45% | 46,87% | 31,65% |
| A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO | 72,28% | 145,86% | 211,23% | 76,32% | -147,84% |

Fuente: elaboración propia

Vemos que menos en el año 2012, el gasto en personal disminuye a menor ritmo que el de las ventas.

Figura 32: principales ratios de las cuentas individuales de cecosa

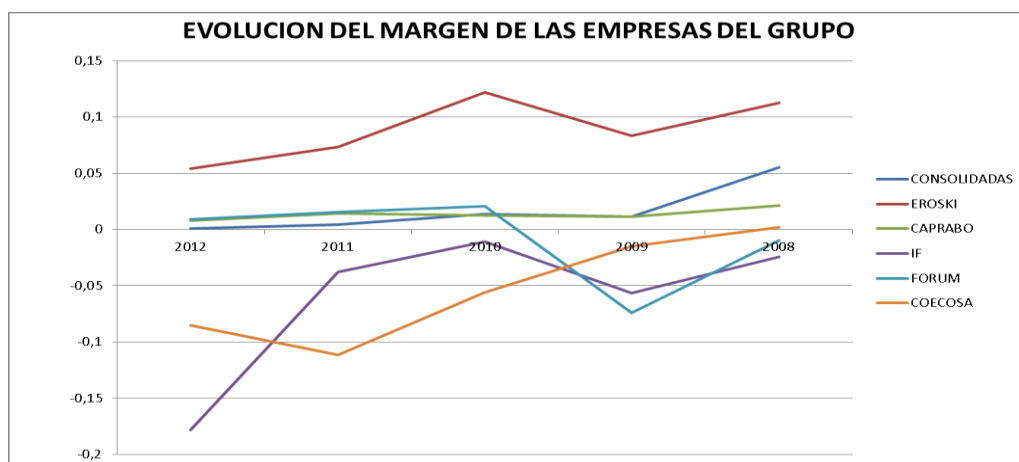
| | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rentabilidad económica | -0,012 | -0,030 | -0,006 | -0,007 | -0,019 |
| Margen | -0,085 | -0,112 | -0,056 | -0,015 | 0,002 |
| Rotación | 0,848 | 0,904 | 0,869 | 0,903 | 1,248 |
| R activos funcionales | -0,072 | -0,101 | -0,048 | -0,013 | 0,002 |
| R activos extrafuncionales | 0,017 | 0,008 | 0,024 | 0,002 | -0,077 |
| Rentabilidad económica | -0,012 | -0,030 | -0,006 | -0,007 | -0,019 |

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver, la evolución del margen de Cecosa ha sido decreciente, siendo negativa. Esto conlleva a que la rentabilidad económica también sea negativa.

7.7. Comparativa de margen y rentabilidad económica:

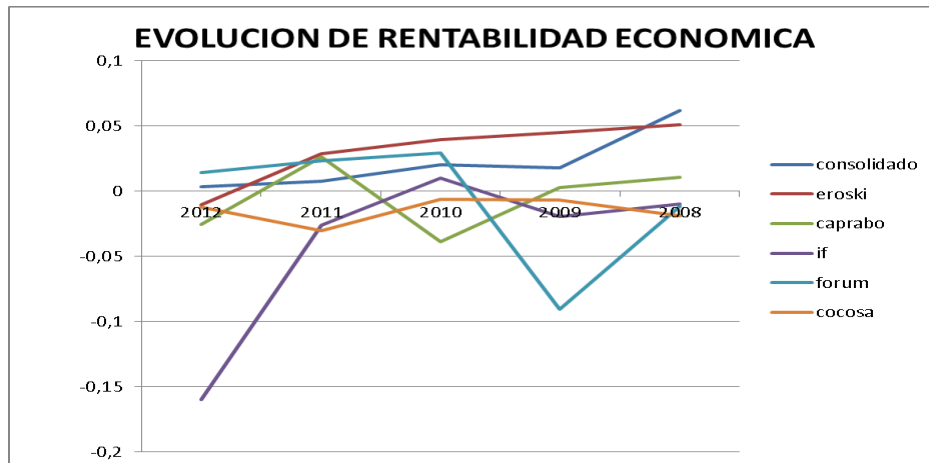
Figura 33: Evolución del margen de las empresas del grupo



Fuente: elaboración propia

En este gráfico vemos que la empresa del Grupo con mayor margen es Eroski y las empresas con menor margen (que es negativo) son Perfumerías IF y Cecosa. Además se aprecia que las demás empresas tienen un margen positivo muy pequeño, que no llega ni al 0,05.

Figura 34: evolución de la rentabilidad económica de las empresas del grupo



Fuente: elaboración propia

En este gráfico, vemos una evolución parecida a la del margen, en el cual, en el año 2012 vemos que los mejores resultados los consigue Forum, siendo la rentabilidad económica de las demás empresas del Grupo negativa. En este sentido, cabe destacar que Cecosa tiene la peor rentabilidad del Grupo.

8. CONCLUSIONES:

Como conclusión, vemos que Eroski tiene gran capacidad de negociación sobre sus proveedores, ya que existen muchos proveedores donde elegir, por tanto, elegirá el proveedor que mejor satisfaga su demanda tanto de precio como de servicios prestados, como el periodo medio de entrega. Además, aunque se ha expandido por toda España y parte de Francia y Alemania mediante franquicias, la mayor parte de sus establecimientos se encuentran en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra, por lo que concluimos que las personas de dichas comunidades autónomas son sus clientes objetivo principales.

Por otra parte, con el objetivo de reducir el riesgo total de la empresa y aprovechar mejor sus recursos y capacidades, ha ido abriendo nuevas y diferentes líneas negocio como son el negocio de la perfumería, tiendas de ocio y deporte, agencias de viajes,... Además, en la década anterior, (entre 2000 y 2010) ha puesto en sus productos una etiqueta con el semáforo nutricional, para concienciar a los consumidores de la salud.

Además, colocamos al Grupo Eroski entre las empresas del sector de comercio de alimentación con mayor margen y entre las que tienen menor rotación, por tanto, concluimos que su estrategia competitiva es la de diferenciación de la calidad de sus productos. Además, al analizar las cifras de negocio y los resultados de explotación de las diferentes empresas del sector, vemos que Mercadona es la pionera del mercado, mientras que Eroski le sigue en tercer lugar en cuanto a la cifra de negocios y a resultados de explotación. Sin embargo, sus gastos financieros son muy altos (y mucho mayores que los de la competencia) lo que le conlleva a tener un resultado de ejercicio negativo.

En cuanto a la percepción de los consumidores, vemos que en las variables analizadas, Eroski se encuentra clasificada entre el cuarto y el sexto lugar. Por tanto, según los consumidores Eroski tiene aspectos a mejorar como lo son el buen tratamiento de los recursos humanos y el buen tratamiento de productos frescos.

Llegando al análisis contable, vemos que en 2008, año en el que adquiere Caprabo, se da un gran aumento en el inmovilizado intangible y en las deudas a largo plazo. Esto quiere decir que Eroski ha pagado un precio superior al de mercado por los activos de Caprabo. Además vemos que aumenta el gasto en personal al integrar en el Grupo los trabajadores que disponía Caprabo y la rentabilidad económica disminuye, aumentando el ratio de endeudamiento. Esto último provoca que el riesgo de la empresa aumente, ya que puede estar demasiado endeudada. Además, justo en el año 2008 estalla la crisis económica en la que todavía nos encontramos. Por todas estas razones, parece que no ha sido acertada la decisión de compra de Caprabo, o que fue adquirida por un precio demasiado alto.

Debido a la integración de Caprabo en el grupo, vemos que en las demás empresas se da una disminución de la rentabilidad económica, así como un aumento del gasto en personal y un aumento de las deudas a largo plazo de las empresas del grupo. Esto, no se ve recompensado por la disminución del gasto en aprovisionamiento sobre las ventas, por tanto, se puede considerar que la adquisición de caprabo, no ha sido una buena decisión para el grupo, ya que se ha visto demasiado endeudada, lo que conlleva pagar muchos intereses, y no ha mejorado el resultado de explotación.

Por otra parte, si vemos las cuentas individuales de cada empresa del grupo, llama la atención que en dos de ellas, Perfumerías IF y Cecosa, el margen es negativo, por tanto, está perdiendo dinero por estar operando en el mercado. Para estas empresas, el Grupo Eroski debería tomar importantes decisiones para intentar mejorar estos resultados. Para ello, propongo cuatro soluciones posibles: aumentar el precio, aunque en esta crisis económica se supone que perdería clientes; reducir costes, mediante negociaciones con los proveedores, trabajadores, eliminar costes de servicios exteriores; aumentar las ventas tanto como para conseguir tapar todos los costes fijos, mediante campañas publicitarias y promociones; o la última solución, que sería el plantearse el cierre de estas empresas y pasar los activos de ellas, a otras empresas del grupo.

Para finalizar, de cara al futuro, se le ve un futuro complicado en el caso de tener que devolver las aportaciones financieras subordinadas que se comercializaron entre los años 2002 y 2007. El problema viene cuando los inversores han intentado recuperar su dinero y se han encontrado con que dichas aportaciones cotizan y han perdido más del 60% del valor. A pesar de ello, en épocas de bonanza, no hubo ninguna queja, ya que ofrecían mayor tipo de interés, pero debido a la crisis, estos tipos de interés han decrecido. En enero de 2014 un juzgado anulaba las participaciones adquiridas por inversores de a pie de manera abusiva según el fallo del juez. En este momento, el juicio está en el periodo de ver quien es el que debe devolver estas aportaciones, si la empresa para la que eran, Eroski; o los bancos que las vendieron.

9. BIBLIOGRAFÍA:

- Página web de Eroski: www.eroski.es
- Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Eroski>
- Base de datos SABI.
- Cuentas anuales de Eroski.
- Trabajo fin de carrera: Análisis del sector de distribución alimentario español. Eva María Garrido Vargas.
-